

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

TWORZENIE *TALENT PIPELINE* Z WYKORZYSTANIEM MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH W ŚWIELE WYNIKÓW BADAŃ

Streszczenie: Jeszcze zupełnie niedawno wydawało się, że media społecznościowe to temat dotyczący głównie rozrywki i czasu wolnego. Wydawało się, że serwisy społecznościowe to kolejne po komunikatorach narzędzie porozumiewania się głównie młodych ludzi. Najpopularniejszy na świecie serwis społecznościowy – Facebook – liczy ponad miliard trzysta milionów użytkowników, serwis społecznościowy dla profesjonalistów LinkedIn liczy 259 milionów użytkowników, a wśród nich rośnie liczba firm, które idą ze swoim przekazem za swoimi użytkownikami – do mediów społecznościowych. Rośnie również liczba rekruterów, którzy chętnie sięgają po te narzędzia. Część z nich wykorzystuje je w budowaniu *talent pipeline*. Celem artykułu jest przedstawienie wykorzystania mediów społecznościowych przez polskich rekruterów jako nowego narzędzia budowania *talent pipeline*. Artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na próbie 117 polskich firm.

Słowa kluczowe: *talent pipeline*, media społecznościowe, Facebook, LinkedIn, rekrutacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.06

1. Wstęp

W dzisiejszych czasach sukces osiągają przede wszystkim te organizacje, które w sposób świadomy budują potencjał konkurencyjności. Jednym z najistotniejszych czynników gwarantujących uzyskanie przewagi rynkowej jest kapitał ludzki. Tylko te organizacje, które mają w swoim posiadaniu wartościowy, a także unikatowy kapitał ludzki, mogą konkurować na rynku i myśleć o ekspansji. W erze gospodarki opartej przede wszystkim na wiedzy proces kształcenia oraz rozwoju pracowników traktowany jest jako ważna inwestycja, bodziec i narzędzie zwiększające bieżącą efektywność, a także kształtowanie potencjału strategicznego.

Odnotowanie sukcesu przez daną organizację przestało być zależne wyłącznie od posiadanych tradycyjnych zasobów. Era wiedzy przekształciła istotę rozumienia pojęcia bogactwo organizacji. Zmieniła również sposób jego tworzenia. Zauważono,

iż niezwykle istotnym zasobem przedsiębiorstwa są pracownicy, których umiejętności pozwalają na tworzenie nowych produktów oraz technologii. Zarówno wiedza, jak i umiejętności specjalistyczne pracowników kształtują tzw. kapitał ludzki danej firmy, a ponoszone na nie nakłady należy traktować jako inwestycje, które w przyszłości mogą zapewnić organizacji wymierne korzyści ekonomiczne. Kapitał ludzki jest podstawowym elementem kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny jest wynikiem symbiozy doświadczeń oraz wiedzy, na którą składają się zarówno pomysły, jak i umiejętności pracowników, systemy i procedury, a także jednostki badawcze, aktywa marketingowe oraz różne niezliczone aspekty kultury organizacyjnej firmy, które przyczyniają się do jej sukcesu. Sukces ten wypracowują pracownicy, klienci, dostawcy, stosunki biznesowe, a także struktury zarządzania [Grzywacz, Lorek 2005, s. 124].

Zarządzanie talentami, jak i ich pozyskiwanie to niewątpliwie jeden z ważniejszych światowych trendów, który ma bezpośrednie przełożenie na rozwój przedsiębiorstw. Samo pozyskiwanie i zarządzanie talentami, zaraz obok zarządzania efektywnością, jak i wspierania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, jest jednym z głównych wyzwań strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Obecnie nie wystarczy już pozyskiwanie puli odpowiednich kandydatów do konkretnego procesu rekrutacji i wybór najlepszego. Wyzwaniem strategicznym jest również pozostawanie w kontakcie z kandydatami, którzy nie uzyskali zatrudnienia, a którzy mogą w najbliższym czasie odegrać istotną rolę podczas kolejnej rekrutacji i znaleźć pracę w danej organizacji. Kluczową rolę w budowaniu tzw. *talent pipeline* zaczynają odgrywać media społecznościowe.

2. Rekrutacja talentów i zarządzanie nimi

Jak podaje A. Ludwicyński [2006, s. 198], „rekrutacja to proces znajdowania i przyciągania dostatecznie dużej, dla celów selekcji, liczby kandydatów na nieobsadzone stanowiska pracy”. J.R. Schermerhorn [2008, s. 218] nazywa ją natomiast „zbiorem czynności” zaprojektowanych w celu przyciągnięcia do danego przedsiębiorstwa wykwalifikowanych kandydatów do zatrudnienia, gdzie „wykwalifikowanych” oznacza posiadających takie zdolności i umiejętności, które odpowiadają specyfikacjom stanowisk. Proces pozyskiwania nowych pracowników powinien być tak skonstruowany, aby zgłaszali się odpowiedni kandydaci, a jednocześnie eliminowani byli ci, którzy nie spełniają zasadniczych wymagań określonych przez firmę. Dlatego rekrutacja musi spełniać funkcję informacyjną, motywacyjną i wstępnej selekcji [Parry, Wilson 2009, s. 665-673].

Z pewnej perspektywy proces rekrutacji wydaje się prosty, jednak konsekwencją złego przygotowania i selekcji jest kilka jasno widocznych błędów, do których wg N. Sosińskiej [2013] należą:

1. Źle przeprowadzona analiza stanowiska pracy.
2. Wykorzystywanie niewłaściwych metod i narzędzi lub niewystarczającej liczby i narzędzi do badania dopasowania.

3. Brak dobrze zrobionej wstępnej selekcji kandydatów.
4. Brak planowania procesu rekrutacji i profesjonalnego przygotowania rozmowy kwalifikacyjnej.
5. Dobieranie kandydata na podstawie „chemii – czubka nosa – intuicji”, a nie kwalifikacji, doświadczenia czy dopasowania osobowości kandydata do zadań, które ma wykonywać.
6. Zbyt mała „pula” kandydatów i decydowanie się na najlepszą spośród badanych w danym czasie osób.

Do procesu rekrutacji powinno się włączyć takie metody i narzędzia, aby zwiększyły one nie tylko szanse dotarcia do jak największej grupy odbiorców, ale również takie, które są dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa i pozwalają na najefektywniejsze inwestycje. Należy pamiętać, że częstymi powodami zwolnień pracowników jest ich osobowość i zatrudnianie pracowników wyłącznie ze względu na kompetencje. Kandydat zatem powinien być dopasowany nie tylko do wymagań, ale i kultury organizacji i zespołu. Media społecznościowe są doskonałym narzędziem do weryfikacji tych właśnie aspektów.

Amerykanie w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia jako pierwsi zajęli się zagadnieniem zarządzania talentami w organizacjach. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji talentu i zarządzania talentami. Jako talent można zdefiniować pracownika, który w sposób szczególny wpływa na obecny i przyszły wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny potencjałem do rozwoju i sprawowania w przyszłości wyższych funkcji kierowniczych. Definicja ta kładzie nacisk zarówno na obecne wyniki i osiągnięcia utalentowanego pracownika, jak też jego dalsze możliwości (potencjał) [Woźniakowski 2005]. Kolejna definicja mówi, że za „talent uważa [się] sumę zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru i przedsiębiorczości. Zawiera ona także jej umiejętność uczenia się i doskonalenia” [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001]. Inna definicja talentu mówi, że „talent to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich” [Listwan 2006].

Konieczność zapewnienia odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, posiadających specjalistyczną wiedzę, doprowadziła do zainteresowania i specjalnego traktowania osób o szczególnie dużym potencjale. Talenty miały dawać gwarancję, iż organizacja będzie nadal się rozwijała oraz nie utraci konkurencyjności względem innych podmiotów gospodarczych działających na tym samym rynku. Ukucie określenia *the war for talent* wynikało z faktu, iż w wielu organizacjach zdano sobie sprawę z ograniczonej liczby osób na rynku pracy charakteryzujących się pożądanymi zdolnościami [Pochopień 2011, s. 211].

Procesy zarządzania talentami odnoszą się również do systemów, w których przestały odgrywać główną rolę tradycyjne funkcje przedsiębiorstw. Natomiast na ich miejsce wchodzi nowe systemy, mianowicie:

- zarządzanie twórczością,
- zarządzanie wiedzą,
- zarządzanie zmianą,
- zarządzanie kompetencjami,
- zarządzanie innowacyjno-partycypacyjne,
- zarządzanie jakością [Pochopień 2011, s. 60].

B. Mikuła [2006, s. 122] twierdzi, że „ciągły pościg za talentami powinien być główną strategią organizacji”. Zwraca on także swoją uwagę na główną cechę zarządzania talentami, która w sposób bardzo wyraźny odróżnia je od zarządzania kompetencjami czy też zasobami ludzkimi. Zarówno w jednym, jak i w drugim ustala się podstawowe kompetencje, których pracownikom brakuje, a następnie uzupełnia się je odpowiednimi szkoleniami. Natomiast zarządzanie talentami opiera się na wybitnych umiejętnościach oraz specyficznych uzdolnieniach, które posiada dany pracownik. Koncepcja zarządzania talentami odbiega od tych dwóch wymienionych powyżej. Często zresztą zdarza się tak, że jest ono traktowane jako główna funkcja strategiczna zarządzania zasobami ludzkimi [Jankowicz 2005, s. 17].

Zarządzanie talentami polega na zapewnieniu odpowiedniego poziomu oraz właściwego przepływu talentów w ramach organizacji. Konieczność zapewnienia odpowiedniej podaży talentów na odpowiednich stanowiskach i w odpowiednim czasie wynika z założonych w organizacji celów strategicznych. Tradycyjne podejście do rekrutacji zakłada jego reaktywność. Zgodnie z tym ujęciem po zidentyfikowaniu potrzeby personalnej publikuje się ogłoszenie w Internecie, uczestniczy w targach pracy i czeka na wpływ aplikacji. Obecnie rekrutację powinny charakteryzować bardziej proaktywne działania, w skład których wchodzi m.in. budowanie *talent pipeline*, czyli puli wykwalifikowanych i zainteresowanych dołączeniem do firmy kandydatów.

3. Media społecznościowe jako nowa forma rekrutacji pracowników o wysokim potencjale

Media społecznościowe stały się ostatnio jednym z najbardziej popularnych narzędzi wykorzystywanych przez organizacje do komunikowania się z rynkiem za pośrednictwem Internetu. Stanowią one wciąż dynamicznie rozwijający się obszar, który nie jest jeszcze dobrze zdefiniowany. Media branżowe, jak i ogólnospołeczne, firmy badawcze oraz praktycy używają tego zwrotu na co dzień i wszedł on już na dobre do powszechnego użytku. Ze względu na to, że media społecznościowe zyskały popularność w Polsce dopiero w ostatnich kilku latach, odczuwa się brak opracowań naukowych traktujących o tej problematyce. Stanowią one na razie w większości jedynie nieznaczny wycinek publikacji naukowych dotyczących Internetu i marketingu internetowego [Chmielecki 2013].

Odnosząc się do mediów społecznościowych, operuje się w sferze blogów, mikroblogów, serwisów społecznościowych, takich jak Facebook, nk.pl, LinkedIn,

YouTube czy Flickr [Safko, Brake 2009, s. 6; Zarrella 2010]. Wszystkie media społecznościowe, w powszechnym rozumieniu, można zaliczyć do trendu Web 2.0. Są one nową formą aktywności w Internecie, która opiera się na grupach społecznościowych [Gogołek 2010, s. 160]. Ich podstawową cechą, różniącą je zarówno od starych mediów, jak i wcześniejszej formy komunikacji w sieci, jest dwukierunkowość [Ashling 2007, s. 29; Jenkins i in. 2006; McAfee 2006, s. 21-28].

Zadziwia natomiast tempo ich rozwoju. I tak na przykład pod koniec 2005 roku liczba użytkowników Facebooka wynosiła ok. 5 500 000. Natomiast już w grudniu 2009 roku była wyższa o ponad 344 000 zarejestrowanych użytkowników, by na koniec września 2012 roku osiągnąć pułap 1 miliarda [Chmielecki 2013]. W chwili obecnej Facebook liczy ponad 1,3 miliarda użytkowników. Media społecznościowe stanowią wyzwanie dla pracodawców w obszarze nie tylko kreowania wizerunku firmy w sieci, ale również rekrutacji talentów. Wymaga to przede wszystkim wprowadzenia zmian w komunikacji z pracownikami i potencjalnymi kandydatami, budowanych na interakcji, a nie na biernej komunikacji.

Wraz z dostępnością nowych technologii zaostrza się walka o własną indywidualność i niezależność widoczna przede wszystkim w sieci. Badanie przeprowadzone przez Pracuj.pl wskazuje, iż mimo licznych zmian technologicznych, która wprawdzie przyspieszają i zwiększają trafność wyboru pracownika, człowiek i jego wiedza, intuicja, doświadczenia, nie zostaną całkowicie zastąpione przez Internet i nowe technologie. Nie wyklucza się, iż wykorzystywanie nowości technologicznych stanie się bardzo popularne w pierwszych etapach rekrutacji [Wyzwania HR ... 2012]. Świadczą o tym szersze wyniki badania ankietowego z 2011 roku opublikowanego przez Wolters Kluwer Polska pt.: „Rekrutacja w mediach społecznościowych 2011”, którego celem było zbadanie efektów rekrutacji 2.0¹. Analiza była wynikiem przebadania 208 wypełnionych ankiet. Ankieta została przeprowadzona wśród: specjalistów, menedżerów, właścicieli i asystentów (rys. 1) różnych branż (rys. 2).

Jak widać na rys. 3, rekruterzy sięgają po narzędzia z obszaru portali społecznościowych.

Nowe zasady praktyki rekrutacyjnej wyraźnie wykorzystują media społecznościowe na szeroką skalę. W zasadach tych widać [Gdzie szukać ... 2012]:

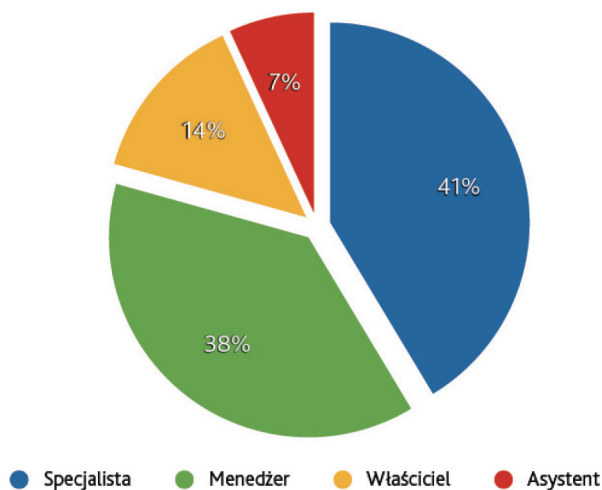
1. „Personalne, indywidualne relacje. Media społecznościowe pozwalają na poznanie dokładnej osobowości kandydata, więc to narzuca „kameralne” podejście do budowania kontaktów.

2. Jawność działań. Wszelka aktywność na polu rekrutacyjnym w *social media* nie powinna pozostawiać żadnych wątpliwości.

3. Zasady HR w *social media* nie dotyczą wyłącznie tylko tego obszaru danej firmy. Owe „społeczne” podejście w rekrutacji powinno wynikać z myślenia biznesowego firmy w wersji 2.0.

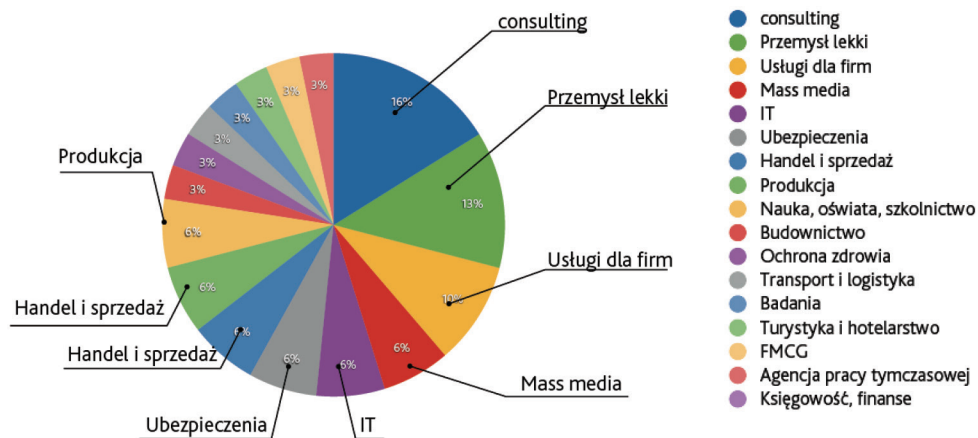
4. HR buduje wizerunek firmy, czyli *employer branding* w Web 2.0. A to jest z kolei nierozłącznie połączone i sprzężone z poprzednim punktem, który się odnosi

¹ Rekrutacja 2.0 jest procesem przeszukiwania zasobów Web 2.0 w poszukiwaniu kandydatów.



Rys. 1. Uczestnicy badania „rekrutacja 2.0”

Źródło: [ABC a Wolters Kluwer ... 2011].

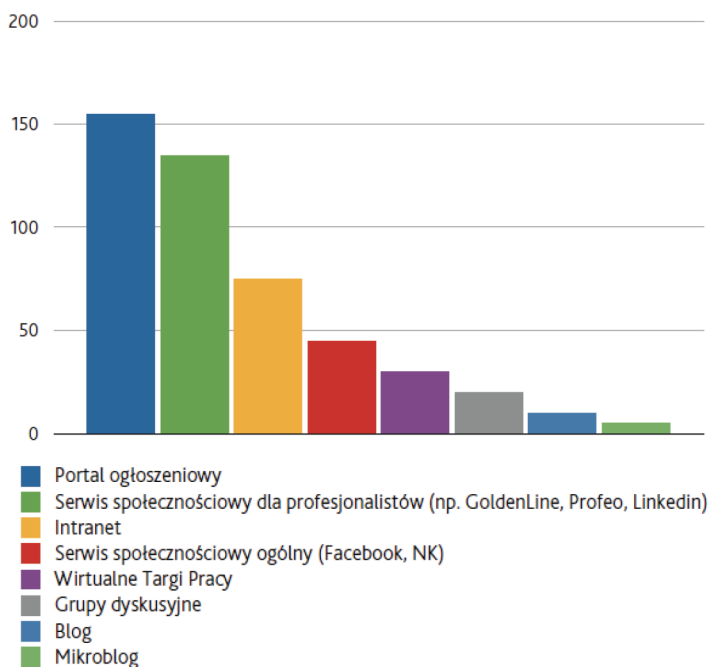


Rys. 2. Branża firm biorących udział w badaniu „rekrutacja 2.0”

Źródło: [ABC a Wolters Kluwer ... 2011].

do samej filozofii firmy. Jest bowiem wręcz niemożliwe prowadzenie działań wizerunkowo-rekrutacyjnych w *social media* w sytuacji, gdy sama nie czuje tych „mediów”. I jak każde zadanie, powinno mieć określone swoje cele oraz przeprowadzony pomiar ostatecznych wyników.

Pojawienie się nowej generacji Y zmienia sposób zarządzania zasobami, ludzkimi w tym rekrutacji (tab. 1).



Rys. 3. Narzędzia używane w Internecie do procesu rekrutacji

Źródło: [ABC a Wolters Kluwer ... 2011].

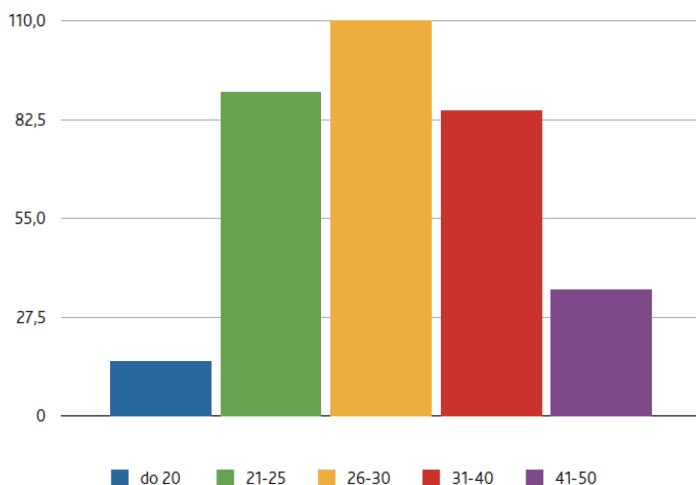
Tabela 1. Zmiany praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Przeszość	Przyszłość
1	2
Pracownik	
Mężczyzna	Kobieta
„Baby boomer”	Generacja X/Generacja Y
Zorientowany na karierę	Praca/równowaga życiowa
Stabilny	Mobilny
Kontrola wyników, zachowań	Kontrola społeczna, zaufanie
10 lat z jednym pracodawcą, stabilność	3 lata z jednym pracodawcą, czasowe związki
Hierarchicznie zorganizowany	Zorganizowany w zespołach
Pracodawca	
Biuro	Wirtualny kontakt, telepraca
Orientacja na zysk	Orientacja na wzrost konkurencyjności, wartość
Mechanistyczne nastawienie	Nastawienie na innowacje
Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi	
Praktyki lokalne	Praktyki globalne

1	2
Restrukturyzacja	Zarządzanie ciągłością wiedzy, zarządzanie talentami
Hierarchiczna organizacja	Spłaszczona organizacja
Stanowisko pracy	Samokierujące zespoły
Umiejętności	Kompetencje
Płaca	Całkowite wynagrodzenie
Taktyczne	Strategiczne
Dane/informacja	Wiedza/inteligencja
Zbieranie danych/raportowanie	Raportowanie/przewidywanie

Źródło: [Puchalski 2010, s. 122].

Generacja Y jest znacznie wyraźniej „podłączona” do technologii Web 2.0 niż reszta grup wiekowych, co jest powodem do aktualizowania praktyk rekrutacyjnych (rys. 4), jest też przeciwieństwem *Baby boomers*, którą definiuje się jako generację będącą przez dłuższy czas pod wpływem dobrobytu gospodarczego, stopniowej zmiany społecznej i optymistycznego nastawienia do przyszłości [Verhoeven, Mas-hood, Chansarakr b.r.]².



Rys. 4. Wiek pracowników poszukiwanych przez media społecznościowe

Źródło: [ABC a Wolters Kluwer ... 2011].

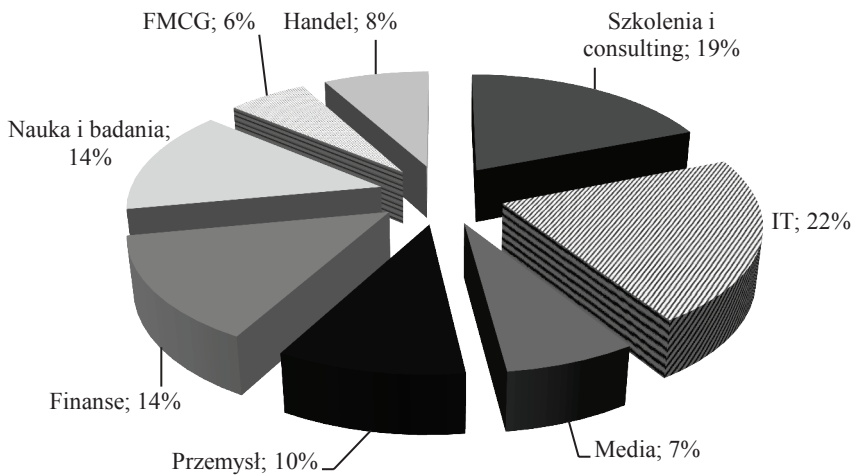
Internauci szukają sposobu dotarcia do sieci społecznościowych i rozwinięcia się w nich. Internet daje też przestrzeń do zapoznania się z ofertami pracy, jak i moż-

² Niestety źródło nie podaje roku przeprowadzenia badań, materiał jest możliwy do pobrania na stronie www.wbiconpro.com/8.Neelofar.pdf.

liwości się w nim zaprezentowania. Pomiędzy internautami tworzą się relacje, które z wewnętrznych potrzeb powinny być oparte na autentyczności, integralności i uczciwości, a komunikacja powinna być dwukierunkowa. Wpłynąć na nich może tylko agencja bądź firma, która będzie spełniać wymagania wiarygodności, przejrzystości i budowania pewnego związku opartego na dwukierunkowej komunikacji.

4. Wyniki badań

Celem badania było przedstawienie wykorzystania mediów społecznościowych przez polskich rekruterów jako nowego narzędzia budowania *talent pipeline*. Badanie ilościowe w postaci CAWI zostało przeprowadzone w marcu 2014 roku wśród pracowników działów Human Resources (HR) polskich firm. Wielkość próby obejmowała 117 podmiotów. Na rysunku 5 przedstawiono kategorie respondentów objęte badaniem.



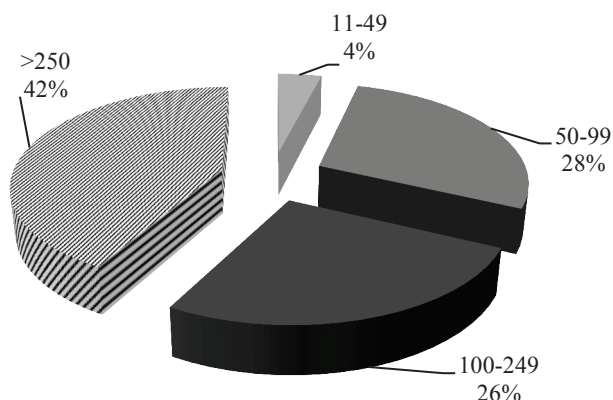
Rys. 5. Branża firm biorących udział w badaniu

Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów (42%) pracuje w firmach zatrudniających więcej niż 250 pracowników. Najmniejsza grupa respondentów pochodziła z firm zatrudniających od 11 do 49 pracowników (rys. 6).

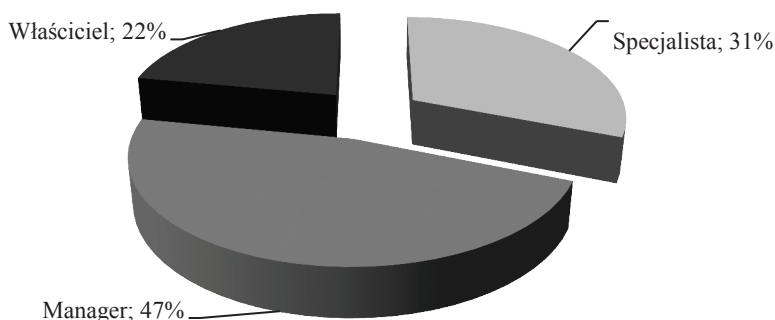
Większość respondentów to albo specjaliści HR (31%), albo menedżerowie HR (47%) (rys. 7).

W przeszłości, aby rekrutować pracowników, firmy po prostu reklamowały się w prasie lokalnej, *on-line* za pośrednictwem strony internetowej firmy lub na popularnych portalach internetowych. To „pasywne podejście” powoli odchodzi w przeszłość. Globalne zjawisko, jakim są *social media*, ma znaczący wpływ na kształto-



Rys. 6. Wielkość firm wg liczby zatrudnienia biorących udział w badaniu

Źródło: opracowanie własne.

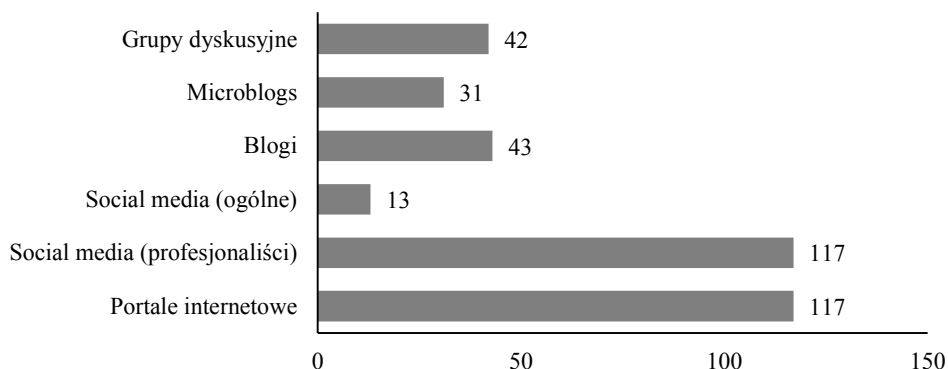


Rys. 7. Stanowiska zajmowane przez respondentów

Źródło: opracowanie własne.

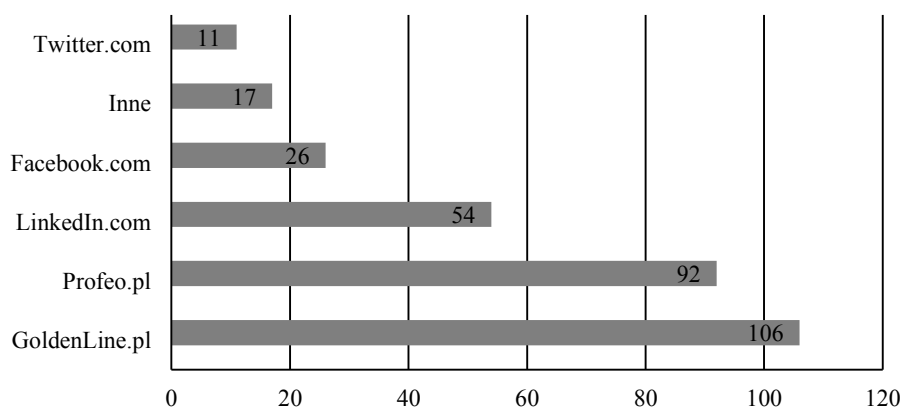
wanie się rynku pracy. Media społecznościowe nie są jedynie modnym trendem, lecz działaniem zawartym w strategii rekrutacyjnej firmy. Potwierdzeniem tego może być fakt, że w 2009 roku Monster.com odnotował spadek przychodów o 31%. Jeśli chodzi o narzędzia *on-line*, polscy specjaliści i menedżerowie ds. rekrutacji mają tendencję do używania głównie specjalistycznych portali służących do poszukiwania pracy oraz serwisów społecznościowych dla profesjonalistów (rys. 8 i 9).

Zgodnie z wcześniej wspomnianym badaniem, 51% badanych firm już zdecydowało się na działalność na portalach społecznościowych: promowanie działalności, informowanie o życiu wewnętrznym firmy, poszukiwanie pracowników. Potęgę Internetu podkreśla fakt, iż 78% respondentów deklaruje, że nie przyjęłoby oferty pracy od firmy, która ma złą reputację w Internecie.



Rys. 8. Narzędzia *on-line* używane w procesie rekrutacji pracowników o wysokim potencjale

Źródło: opracowanie własne.



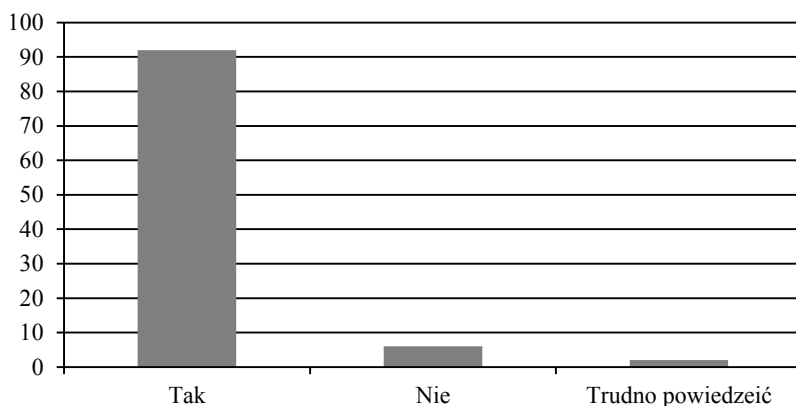
Rys. 9. Media społecznościowe używane w procesie rekrutacji pracowników o wysokim potencjale

Źródło: opracowanie własne.

Wysoko wykwalifikowani specjaliści stanowią grupę pracowników, których dzisiaj najtrudniej jest zarówno pozyskać, jak i utrzymać. W obszarach niektórych stanowisk wojna o talenty już trwa. Efektywni pracownicy z wachlarzem unikatowych kwalifikacji często bywają kuszeni ofertami pracy u konkurencji.

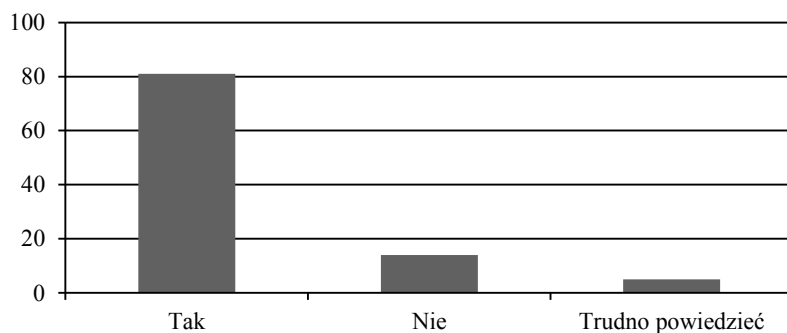
Rekrutacja zawsze oscylowała wokół relacji, jednakże pojawienie się mediów społecznościowych, szczególnie sieci takich jak LinkedIn czy GoldenLine, i towarzyszącej temu wojny o talenty sprawiło, że skupienie się na kultywowaniu relacji z kandydatami nigdy nie było tak istotne.

Budowa docelowej puli potencjalnych kandydatów talentów może się bardzo opłacić. Pozwala zaoszczędzić czas i nie wymaga uruchamiania procesu rekrutacji od nowa (rys. 10 i 11).



Rys. 10. Czy proces zarządzania talentami zyska na znaczeniu w perspektywie najbliższych 3 lat?

Źródło: opracowanie własne.

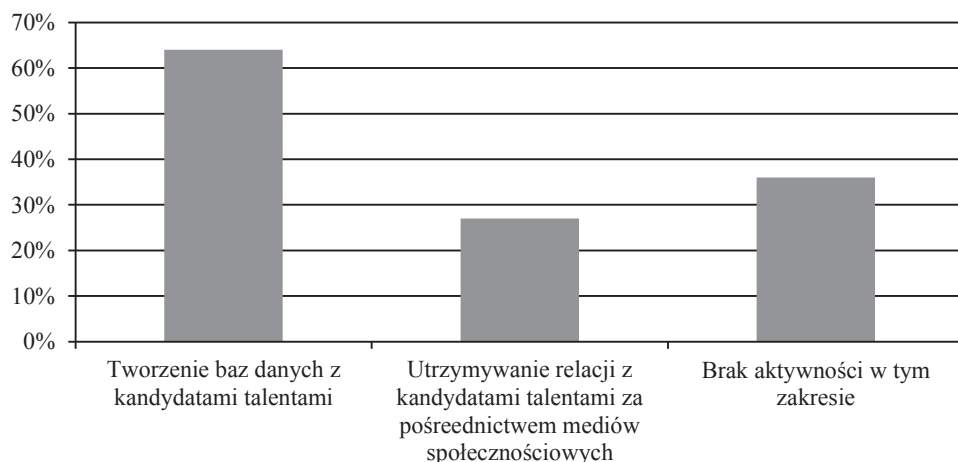


Rys. 11. Budowa docelowej puli potencjalnych kandydatów o wysokim potencjale przynosi zyski w perspektywie dłuższego czasu

Źródło: opracowanie własne.

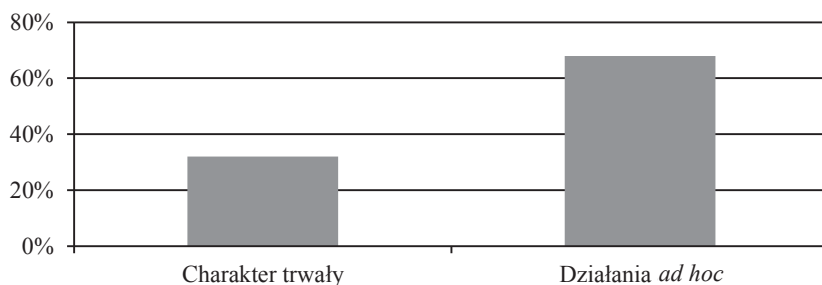
W grupie badanych aż 39% tworzy bazy danych z kandydatami o wysokim potencjale, a media społecznościowe wykorzystuje do tego jedynie 27% (rys. 12).

Wydaje się, że większość rekruterów i menedżerów nie docenia wartości mediów społecznościowych w budowaniu *talent pipeline*. Organizacje działają *ad hoc*, posługując się zdecentralizowanymi procesami i narzędziami, w tym arkuszami kalkulacyjnymi, folderami z CV itp. (rys. 13). Uwagi na temat każdego kandydata są przechowywane na komputerze rekrutera i rzadko udostępniane pozostałym pracownikom firmy. Takie podejście ma oczywiste ograniczenia. „Ręczne” prowadzenie ewidencji i dzielenie się wiedzą z innymi jest mało efektywne. Dodatkowo mamy do czynienia ze zmianami stanowiska i rodzaju pracy, a także z rozwojem kandydata w czasie, a więc informacje o charakterze statycznym szybko stają się przestarza-



Rys. 12. Działania podejmowane w celu tworzenia *talent pipeline*

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 13. Charakter działań podejmowanych w celu tworzenia *talent pipeline*

Źródło: opracowanie własne.

łe i bezwartościowe. Podsumowując, rekrutujący często wiedzą, co jest im potrzebne, niestety w dalszym ciągu niezbyt chętnie wykorzystują media społeczne do budowania *talent pipeline*.

5. Implikacje praktyczne i dalsze badania

W tym artykule autorzy przedstawiają interesujące wyniki i wnioski, które mogą być szczególnie przydatne nie tylko teoretykom, ale przede wszystkim praktykom zarządzania zasobami ludzkimi, którzy w codziennej pracy koncentrują się na przyciąganiu do organizacji pracowników o wysokim potencjale. Artykuł ten otwiera drogę kolejnym badaniom. Zaleca się, aby w celu uzyskania pełniejszego obrazu zagad-

nień leżących u podstaw ustaleń podjąć badania ilościowe na większą skalę. Wskazaną formą uzupełnienia byłoby również przeprowadzenie badań jakościowych, które odpowiedzą m.in. na pytanie, dlaczego niechętnie korzysta się mediów społecznościowych w budowaniu *talent pipeline*.

6. Podsumowanie

Rekruterzy coraz chętniej sięgają do mediów społecznościowych celem poszukiwania kandydatów do pracy lub w celu zweryfikowania albo uzupełnienia danych na temat aplikantów, od których otrzymali CV [Smith, Rupp 2004, s. 61-74; Parry, Tyson 2008; Jones, Behling 2010, s. 589-595]. HR-owcy, podążając z duchem nowych technologii, na listę swoich narzędzi wciągnęli portale społecznościowe. Dzieje się tak dlatego, że *social media* stały się pełnowartościowym źródłem pozyskania informacji na temat poszukiwanych bądź weryfikowanych kandydatów o wysokim potencjale. Współcześni HR-owcy standardowo korzystają z danych dostępnych w profilach użytkowników różnych portali biznesowych, takich jak: LinkedIn, GoldenLine czy Profeo, ale sięgają również chętnie do portali takich jak chociażby Facebook w poszukiwaniu informacji dotyczących osobowości kandydata.

Serwisy społecznościowe stały się przydatnym narzędziem w budowaniu pozycji i marki firmy, jednocześnie stanowią doskonały zbiór potencjalnych pracowników o wysokim potencjale, z którymi można utrzymywać relacje i skorzystać z nich we właściwym momencie, znacznie oszczędzając przy tym czas i budżet firmy. Mimo iż niektórzy rekruterzy stosują wciąż stare narzędzia, z czasem sytuacja widocznego rozwoju weryfikacji zmusi ich do podążenia za nowymi trendami i metodami.

Coraz większe koszty towarzyszące rozwojowi wiedzy i umiejętności pracowników w celu dostosowania ich do polityki i strategii rozwoju firmy zmuszają rekruterów do znajdowania nowoczesnych, a tym samym skuteczniejszych metod poszukiwania osób o wysokim potencjale, które mają pomóc osiągnąć sukces rynkowy firmy [Compton, Morrissey, Nankervis 2009].

Literatura

- Ashling J., *Blogs and social media forum 2: What's on the corporate horizon?*, "Information Today" 2007, vol. 24, no. 7, s. 29.
- Chmielecki M., *Rekrutacja z wykorzystaniem mediów społecznościowych – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej nr 4 (36), WSB, Wrocław 2013.
- Compton R.-L., Morrissey W., Nankervis A., *Effective Recruitment and Selection Practices*, 5th edition, CCH Australia Limited, Sydney 2009.
- Gogołek W., *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010.
- Grzywacz J., Lorek E., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie – istota i metody pomiaru*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Zeszyt Naukowy nr 60, SGH, Warszawa 2005.

- Jankowicz M., *Talenty potrzebne od zaraz*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 5.
- Jenkins H., Clinton K., Purushotma R., Robison A.J., Weigel M., *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*, The MacArthur Foundation, Chicago (IL) 2006.
- Jones C., Behling S., *Uncharted waters: Using social networks in hiring decisions*, “Issues in Information Systems” 2010, vol. XI, no. 1, s. 589-595.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- McAfee A.P., *Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration*, “MIT Sloan Management Review” 2006, vol. 47, no. 3, s. 21-28.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Mikula B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
- Parry E., Tyson S., *An Analysis of the Use and Success of Online Recruitment Methods in the UK*, “Human Resource Management Journal” 2008, vol.18, iss. 3, s. 257-274.
- Parry E., Wilson H., *Factors influencing the adoption of online recruitment*, “Personnel Review” 2009, vol. 38, no. 6, s. 655-673.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Pochopień J., *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2011.
- Puchalski J. (red), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010.
- Safko L., Brake D.K., *The Social Media Bible: Tactics, tools & strategies for business success*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ) 2009.
- Schermerhorn J.R., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Smith A.D., Rupp W.T., *Managerial challenges of e-recruiting: Extending the life cycle of new economy employees*, “Online Information Review” 2004, vol. 28, iss. 1, s. 61-74
- Sułkowski Ł., *Culture in management from the perspective of cultural discourse in the social sciences*, “Journal of Intercultural Management” 2012, vol. 4, nr 3 (September).
- Tyborowska J., *Rekrutacja pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- Zarella D., *The Social Media Marketing Book*, O’Reilly Media, Inc., Sebastopol (CA) 2010.

Netografia

- ABC a Wolters Kluwer business. Rekrutacja w mediach społecznościowych*, 2011, <http://www.kadry.abc.com.pl>.
- Gdzie szukać najlepszych pracowników*, Blog ADSC, czerwiec 2012.
- Blog firmowy ABC “HR 2.0: dla pracodawcy i pracownika”, Consulting, marzec, 2012;
- Raport rekrutacja 2013. Narzędzia i trendy*; HRstandard.pl; 2013
- Sosińska N., *Psychometria w rekrutacji i selekcji*, www.hrht.pl, High Touch Agencja;
- Szewczyk Ł., *Facebook: Ponad 9,4 mln użytkowników w Polsce. Wojewódzki na czele*, <http://media2.pl/internet/97613-Facebook-Ponad-94-mln-uzytkownikow-w-Polsce.-Wojewodzki-na-czele.html> (dostęp: 15.01.2013).
- Verhoeven H., Mashood H., Chansarakr., *Field of research: HRM, Internet recruitment, Web 2.0, Generation Y*, “Recruitment and Generation Y: Web 2.0 the way to go”?, www.wbiconpro.com/8-Neelofar.pdf.

www.facebook.com (dostęp: 04.03.2014).

www.kluczdokariery.pl.

www.linkedin.com (dostęp: 04.03.2014).

Wyzwania HR w 2012 roku, Raport portalu Pracuj.pl, 2012.

CREATING A TALENT PIPELINE WITH THE USE OF SOCIAL MEDIA IN THE LIGHT OF THE RESEARCH RESULTS

Summary: Not long time ago it seemed that the problem of social media mainly concerned entertainment and free time. It seemed that social media were the next, after message services, tool to communicate of first of all young people. Facebook, the most popular social network in the world, has over one billion three hundred million users, LinkedIn, a social network for professionals, 259 million users and among them there are more and more firms joining social media. Additionally there is also a growing number of recruiters, who use these tools. Some of the recruiters use them to build a talent pipeline. The aim of the paper is to present the use of social media by Polish recruiters as a new tool to build a talent pipeline. The article shows the results of empirical studies conducted on a sample of 117 Polish companies.

Keywords: talent pipeline, social media, Facebook, LinkedIn, HRM, recruitment.