

Jacek Woźniak

Crowdsourcing – IV etap rozwoju rekrutacji internetowej

Rekrutacja z wykorzystaniem internetu jest najszybciej rozwijającą się metodą pozyskiwania kandydatów. Zmienność narzędzi oraz oczekiwania, jakie budzi wykorzystanie metod teleinformatycznych w zarządzaniu, powodują, że pojawiają się liczne mity z nią związane. Tekst analizuje typologię czterech rodzajów e-rekrutacji oraz ocenia wartość poglądu, że upowszechnienie się crowdsourcingu w rekrutacji oznacza zanik firm „łowców głów”. Przytoczone są wyniki badań pozwalających na szacowanie obecnego stanu rozpowszechnienia metod e-rekrutacji w Polsce i USA.

Słowa kluczowe: e-rekrutacja (*e-recruitment*), budowanie wizerunku pracodawcy (*employer branding*), crowdsourcing (*crowdsourcing*), grywalizacja (*gamification*), metody ITC w zarządzaniu ludźmi (*ITC methods in HR*)

Wprowadzenie

Rekrutacja internetowa jest coraz szerzej wykorzystywanym narzędziem kadrowym. Jak z każdym nowym narzędziem, które opiera się na zmianie systemów komunikowania się, wiąże się z nią szereg mitów oraz przesadnych prognoz. Choć zastosowanie metod informatycznych (ICT) w rekrutacji stanowi obszar najszerzego ich wykorzystania w działaniach personalnych (Strohmeir, 2010; Zając, 2012), to rewolucja polegająca na drastycznej zmianie wszystkich działań w obszarze relacji pracownik-firma, jaką prognozują zwolennicy e-HRM (Strohmeir, 2010; Woźniak, 2013 w druku), jest ciągle daleka.

Celem tego tekstu jest przedstawienie etapów, jakie wyróżnia się w rozwoju e-rekrutacji oraz kontestacja kilku mitów, jakie pojawiły się w literaturze. W szczególności przedmiotem krytycznej refleksji jest teza Jeffreya o zaniku firm doradztwa personalnego (rekrutacji outsourcowanej) pod wpływem wykorzystywania przez ich klientów możliwości, jakie tworzy rekrutacja Web 4.0.

Tekst zorganizowany jest następująco. W części pierwszej scharakteryzowana zostanie e-rekrutacja oraz jej potencjalny zasięg w polskim społeczeństwie. Część druga przedstawia cztery etapy wyodrębniane w rozwoju narzędzi e-rekrutacji wraz ze skróctową charakteryzacją ich zalet i ograniczeń. Czytelnikowi zainteresowanemu szerszym ujęciem tej problematyki proponuję zapoznanie się z inną moją pracą (Woźniak, 2013). Część trzecia dyskutuje możliwości, jakie stwarza rekrutacja Web 4.0, bazująca na crowdsourcingu polecenia kandydatów. W niej też dyskutowana jest trafność sugestii, które stały się inspiracją dla tego tekstu. Podsumowanie zawiera dane na temat aktualnego stanu e-rekrutacji w Polsce wraz z uwagami prognozującymi jej dalszy rozwój.

Rekrutacja internetowa – zasięg i definiowanie

„Pozyskiwanie kandydatów do pracy przez internet, [czyli] tzw. e-rekrutacja” jest najdynamiczniej rozwijającą się grupą metod rekrutacji (Listwan, 2010, s. 120). Obecny zasięg tak rozumianej rekrutacji internetowej jest rozmaicie szacowany, w zależności od branży, kraju, rodzaju stanowiska, na które rekrutacja jest prowadzona, czy rodzaju organizacji. Dane o rozpowszechnieniu mówią o posługiwaniu się tym narzędziem przez 3/4 dużych organizacji według badań z roku 2010 w USA (Stone i wsp., 2013, s. 51), wszystkie rządy stanowe w USA (Selden, Orenstein, 2011), czy 2/3 firm w Europie korzystających z portali rekrutacyjnych (Zajac, 2012).

Polska nie należy do liderów w zakresie rozpowszechnienia nowych technologii (Runiewicz-Wardyn, 2008). Jednak i tu dostęp do internetu ze strony przedsiębiorstw przestał już być ograniczeniem w stosowaniu narzędzi rekrutacji internetowej – wg danych GUS z 2011 roku ponad 95% z nich już go posiada (szerzej dane w tym zakresie oraz ich źródła zawiera Woźniak, 2013). Gorzej jest po stronie potencjalnych pracobiorców – dostęp do internetu wyklucza ponad 1/3 Polaków z korzystania z rekrutacji prowadzonych w internecie. Jednak znaczące wykluczenie internetowe dotyczy obecnie jedynie grupy w wieku 60+ (aż 80% Polaków w tej grupie wiekowej nie korzysta z internetu). W pozostałych grupach wiekowych poziom wykluczenia internetowego jest dość podobny i wynosi nieco poniżej 1/3 każdej z nich.

Niemal pełny dostęp do internetu mają osoby z wyższym wykształceniem, nieco mniejszy – ze średnim (ok. 85%), jeszcze mniejszy – z zawodowym (46%), zaś

skokowo mniejszy – z podstawowym (23%) (Woźniak, 2013). I choć dane te sugerują, że rekrutacja internetowa jest lepiej dostosowana do pozyskiwania osób wyżej edukowanych, to pracodawcy nie ograniczają jej wykorzystywania tylko do osób o takim wykształceniu, czy przygotowanych do pracy w branżach wysokich technologii (by przywołać branżę, która uważana jest za lidera w stosowaniu tych metod rekrutacyjnych). Świadczyć może o tym fakt, że najczęściej publikowane ogłoszenia na portalach rekrutacyjnych dotyczą pracowników bez wyższego wykształcenia (ok. 600 tysięcy ogłoszeń w roku 2011 dotyczyło rekrutacji kasjerów, sprzedawców i kierowców; Zając, 2012), a jeśli analizuje się ogłoszenia w portalach pod względem stanowisk, których dotyczą rekrutacje, to najczęściej poszukiwani są pracownicy na stanowiska kierowców i do prostych prac budowlanych (Zając, 2012; Woźniak, 2013). Precyzyjne zdefiniowanie rekrutacji internetowej nie jest takie łatwe, jak sugeruje to uznanie wykorzystywania internetu w rekrutacji za wyróżnik e-rekrutacji. Wykorzystywanie internetu do kontaktu z kandydatami nie jest bowiem charakterystyczne wyłącznie dla tych nowych form rekrutacji. Tak jak rozesłanie zaproszeń na szkolenie za pomocą poczty elektronicznej (e-maila) nie jest e-learningiem, tak wysłanie e-maila z zaproszeniem na rozmowę czy informacji o odrzuceniu aplikacji nie jest e-rekrutacją. Naturalnym warunkiem uznania działania rekrutacyjnego za e-rekrutację jest realizacja jakiejś jego „ważnej części” przez internet¹.

Na wzór definicji e-HR [e-HR rozumie się tutaj jako wykorzystywanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi], e-rekrutację można definiować jako „sposób wdrożenia strategii, polityk i praktyk [rekrutacyjnych] w organizacji, przez świadome i ukierunkowane wsparcie wykorzystujące kanały komunikacyjne bazujące na technologii Web” (Girard, Fallery, 2010, s. 1). Definicja taka akcentuje wykorzystanie internetu nie do peryferyjnych działań z danego obszaru zarządzania personelem, ale do kwestii kluczowych. W obszarze rekrutacji oznacza to realizację za pomocą internetu określonego przez plan rekru-

1 Określenie, co stanowi ważną część działania rekrutacyjnego, może nie być proste. Na przykład, w badaniu telefonicznym, zrealizowanym przez SMG/KRC w październiku 2010 r. na 500-osobowej próbie pracowników działów personalnych z firm zatrudniających ponad 10 osób, stwierdzono, że 17% małych firm (tj. zatrudniających 10–50 osób) wspiera swoje działania rekrutacyjne jakimś programem komputerowym (np. bazą danych o kandydatach, pozwalającą zwykle na przeprowadzenie również dodatkowych czynności, jak automatyczne wysyłanie maili o decyzji odmownej do odrzuconych kandydatów). Wśród firm średnich (51–250 pracowników) takie narzędzia wykorzystywało już 21% firm, a w grupie firm największych (powyżej 251 pracowników) prawie 1/3 (za: narzędzia<<HRstandard.pl dostęp 01.10.2012). Z perspektywy wprowadzanych tutaj definicji, mimo wykorzystywania internetu czy wsparcia komputerowego do zarządzania danymi, nie są to działania e-rekrutacyjne. Por. też uwagi na temat trudności w zdefiniowaniu stosowania nowych technologii w rekrutacji – Anderson (2003). Szerszą dyskusję poprawnej definicji e-rekrutacji zawiera inna moja praca (Woźniak, 2013).

tacyjny sposobu nawiązywania kontaktu z potencjalnymi kandydatami, lokalizacji tych kandydatów (segmentacji rynku pracy), jak również zbierania o nich informacji istotnych dla procesu selekcji.

Cztery etapy rozwoju metod e-rekrutacji

Sformułowanie ścisłej definicji e-rekrutacji utrudnia nieustanna zmienność sposobów wykorzystywania zasobów internetu w procesie rekrutacji. Badacze próbują uporządkować kolejne etapy poszerzania zbioru narzędzi i metod rekrutacyjnych wykorzystujących internet, proponując rozróżnianie różnych rodzajów e-rekrutacji, nazywając je Web z kolejnymi numerami, na wzór nazewnictwa dla etapów rozwoju sposobów komunikacji, jakie pojawiają się w sieci.

Tabela 1. Cztery generacje rekrutacji internetowej

Nazwa	Wyróżnik	Typowe narzędzia internetowe	Najważniejsze zalety dla organizacji
Web 1.0	Jednostronna komunikacja firma-kandydat	Firmowa strona www Portale poszukiwania pracy	Możliwość zamieszczenia na własnej stronie bogatej informacji „rekrutacyjnej”
Web 2.0	Firma obserwuje komunikację wśród potencjalnych kandydatów	Wyszukiwarki Portale społecznościowe	Możliwość oceny jakości kandydata bez informowania go o tym
Web 3.0	Wielostronna komunikacja firmy z kandydatami i ich grupami	Portale społecznościowe Narzędzia budowania wizerunku: gry, blogi	Utrzymywanie sieci ambasadorów marki w różnych środowiskach
Web 4.0	Realizowanie przez osoby z otoczenia firmy zadań rekrutacyjnych na życzenie firmy	Wszystkie powyżej, w tym szczególnie narzędzia budowania wspólnot oraz dodatkowo – nagrody dla polecających (i ew. polecanych)	Możliwość dotarcia do szerokiego spektrum grup społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury cytowanej (Woźniak, 2013)

Analizując tę tabelę, należy zauważyć, że początkowo sieć służyła do zamieszczania ogłoszeń rekrutacyjnych, analogicznych do informacji prasowych o poszukiwaniu pracowników (tzw. rekrutacja Web 1.0). W tym okresie wykorzystywania internetu do rekrutacji, jedyną faktyczną różnicą w porównaniu z wykorzystaniem do celów rekrutacyjnych prasy, była możliwość przeszukiwania przez pracodawców portali zajmujących się pośrednictwem pracy (takich jak Monster.com, polski Job-

pilot.pl czy pracuj.pl), zawierających CV osób poszukujących zatrudnienia. Taka usługa odpowiadała klasycznemu przeglądaniu ogłoszeń prasowych o sprzedaży poszukiwanego dobra – w przypadku rekrutacji: zapotrzebowania na pracę.

Jednak charakterystyczne dla e-rekrutacji jest znaczące modyfikowanie nie tylko sposobów wykonywania dotychczasowych zadań operacyjnych w zakresie rekrutowania, ale zmiana charakteru tych zadań (Strohmeir, 2010; Woźniak, 2013 w druku; 2013). Już w zakresie Web 1.0 tak się dzieje – obecnie większy ruch na stronach własnych przedsiębiorstw oraz bardziej pojemne łącza internetowe spowodowały, że firmy na własnej stronie mogą umieszczać więcej informacji oraz wykorzystać bogaty zestaw środków do ich przekazania – filmy, osobiste rekomendacje (*testimonials*), blogi czy gry. Jak stwierdzono już dla klasycznej rekrutacji, im więcej informacji, bogatszy sposób ich przekazania oraz wyższa indywidualizacja, tym większa atrakcyjność oferty pracy w oczach kandydatów (Yüce, Highhouse, 1998).

Rekrutację Web 2.0 wiąże się (jak wszystko, co w języku rozmowy o sieci nazywa się Web 2.0) z wykorzystywaniem materiałów tworzonych spontanicznie przez uczestników społeczności internetowych. Liczba mnoga terminu „społeczności” jest tutaj istotna, gdyż wraz z powstaniem możliwości tworzenia portali społecznościowych i innych forów, na których uczestnicy mogą umieszczać swoje wypowiedzi i materiały przez siebie tworzone, gama różnorodnych przestrzeni tego typu stale rośnie. Definitywnie² model Web 2.0 różni się od Web 1.0 zatarciem różnicy między uprzywilejowanym nadawcą informacji a jej odbiorcą oraz wykorzystywaniem treści tworzonych przez użytkowników sieci w celach komunikowania się pomiędzy sobą.

W sieci opartej na modelu Web 2.0, co do zasady, twórca strony, na której znajdują się komunikaty jej użytkowników, powinien być przezroczysty (tak jak np. na Facebooku, Naszej Klasie czy Allegro), tj. tworzyć jedynie reguły jej użytkowania i kontrolować ich przestrzeganie. Zawartość portalu jest tworzona przez samych internautów, a ich interakcja polega zarówno na wymianie komunikatów, jak i – w szczególności – na możliwości udostępniania innym członkom danej społeczności spersonalizowanych informacji o sobie.

W tym sensie o rekrutacji Web 2.0 mówimy wtedy, gdy potencjalny pracodawca aktywnie przeszukuje treści zamieszczone przez innych użytkowników sieci, wykraczające poza ogłoszenia o poszukiwaniu pracy. Charakterystycznymi narzędziami

2 Niekiedy podkreśla się marketingowy charakter określenia Web 2.0, wskazując, że serwisy społecznościowe wykorzystują narzędzia dostępne w internecie od dawna, a aktywność jej użytkowników jest przeceniana. „Jak wynika z danych statystycznych, tylko niewielki procent użytkowników serwisów Web 2.0 wnosi do nich własne treści. Według statystyk firmy Hitwise (badania z 2007 r.), filmy do serwisu YouTube wysyła 0,16%, do Flickr zdjęcia 0,2%, a w Wikipedii publikuje 4,6% odwiedzających” (wikipedia.en, hasło Web 2.0, dostępne 01.07.2012).

internetowymi, wykorzystywanymi w rekrutacji Web 2.0, są: portale społecznościowe typu prywatnego (np. Facebook) czy profesjonalnego (LinkedIn), wideoplatformy typu YouTube.com, czy wirtualne światy typu Second Life oraz wyszukiwarki do analizy danych w różnych obszarach internetu. Takie ujęcie rekrutacji Web 2.0 akcentuje przeszukiwanie przez rekrutującego materiałów tworzonych – raczej bez (jawnego) związku ze staraniem się o zatrudnienie – przez potencjalnych kandydatów do pracy (oraz inne osoby), w celu uzyskania informacji preselekcyjnych (pozwalających na wyodrębnienie potencjalnie interesujących kandydatów) oraz ewentualnego nawiązania z nimi kontaktu.

Jeśli rozumieć rekrutację Web 2.0 w sposób akcentujący jednostronność komunikacji (rekrutujący przeszukuje komunikaty różnych osób w celu wyłowienia potencjalnych kandydatów)³, to naturalne staje się wyodrębnienie jako rekrutacji Web 3.0 takich aktywności, które polegają na budowaniu społeczności internautów wokół komunikatów potencjalnego pracodawcy (Jeffrey, 2012, s. 9). Wchodzenie w dialog z internautami, czy to w celu bezpośredniego zachęcania ich do aplikowania, czy też kreowania grup w różnym stopniu i w różny sposób powiązanych z firmą, z zamiarem wykorzystania tych więzi do celów rekrutacyjnych, staje się charakterystyczną cechą innego środowiska komunikacyjnego, tj. opartej na dwustronnej (wielostronnej) komunikacji sfery Web 3.0.

Zwykle działania zewnętrzne⁴ w zakresie *employer branding* bazują na konstruowaniu w otoczeniu organizacji grup o pozytywnym stosunku do niej i większej znajomości jej problemów (ambasadorów marki) (Woźniak, 2013), ale osiągnięcie i utrwalenie bogatych relacji pomiędzy firmą a grupami w jej otoczeniu zwykle wymagają dwustronnej komunikacji, której znaczna część toczy się internetowo. W szczególności internet ułatwia użycie niektórych narzędzi dostosowanych do grywalizacji (*gamification*), trendu do realizowania z wykorzystywaniem mechanizmów charakterystycznych dla gier rozrywkowych różnego rodzaju zadań. Klasycznym już przykładem rozwiązania wykorzystywanego w rekrutacji jest stworzona przez firmę Marriott gra, która umożliwia wcielanie się w postacie pełniące różne funkcje

3 Niekiedy za Web 2.0 uważa się każdy sposób komunikowania się wielostronnego w internecie (Girard, Fallery, 2010) i wtedy faktycznej zmiany doszukuje się dopiero przy wykorzystaniu crowdsourcingu w tych wspólnotach, co wraz użyciem gier pozwala przekształcić dział rekrutacji z centrum kosztów w centrum zysków (lub obniżyć koszty rekrutacji do niemal zera i pozyskiwać dodatkowe wartości dla organizacji – np. przez sprzedaż reklam w gronie odbiorców pozyskanych dzięki więziom wśród użytkowników atrakcji wspólnotowych, takich jak gry, centra wiedzy itp. Za: www.ere.net/2011/08/10/recruitment-4-0-crowdsourcing-gamification-recruitment-as-a-profit-center-and-the-death-of-recruitment-agencies, (dostępne 01.10.2012).

4 Dyskusja wokół *employer branding*, jaka została przeprowadzona na łamach „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” (nr 6 z roku 2009), w bardzo ograniczonym stopniu dotyczy tego aspektu (por. Kantowicz-Gdańska, 2009; Dewalska-Pitek, 2009).

związane z pracą hotelu, powiązana z wyjściem na stronę rekrutacyjną, zawierającą oferty pracy.

Zalecenia, co do sposobów kreowania wizerunku firmy jako pracodawcy, wykraczają poza postulaty stosowania nowych form komunikowania się z otoczeniem – takich jak wykorzystywanie gier internetowych, konkursów, czy wydarzeń nacechowanych emocjonalnie. Postuluje się czasem dość konkretne treści tego komunikowania i wdrażanie działań uprawdopodobniających prawdziwość tych treści. Zalecenia z obszaru marketingu personalnego i badania nad CSR sugerują kreowanie wartości dla pracobiorców zarówno poprzez cechy funkcjonalne (instrumentalne), jak i symboliczne, związane z marką firmy.

Zarządzanie marką firmy jako pracodawcy oznacza tworzenie wartości dla potencjalnych pracowników z wykorzystaniem faktu, że marka niesie wartość ponad korzyści funkcjonalne oraz że wartość marki pracodawcy może powstawać częściowo pod wpływem marki konsumenckiej (Keller, 2003; Cable, Turban, 2003; Gomez, Neves, 2010). W literaturze naukowej dotyczącej rekrutacji podkreśla się, że zdefiniowanie treści, jaka powinna być zawarta w *Employee Value Proposition*, aby wzmacniać markę firmy, jest nieoczywiste, chociażby ze względu na ograniczoną wiedzę naukową⁵ w tej kwestii (Lievens, Highhouse, 2003). Przeniesienie rozważań z obszaru marketingu konsumenckiego na produkt, jakim jest bycie pracodawcą, nakazuje wyróżnić cechy funkcjonalne oferowanej pracy, takie jak: wysokość wynagrodzenia, organizacyjne wymagania związane z jej świadczeniem (miejsce, terminy, ich elastyczność, długość czasu pracy, wyposażenie stanowiska pracy oraz korzyści materialne wynikające z faktu jej świadczenia), a także potencjał rozwojowy i możliwość awansu, jaką ona stwarza. Od nich należy oddzielić korzyści symboliczne, a więc zarówno te związane z prestiżem wynikającym z pracy dla danego pracodawcy, ze względu na panujące w konkretnych grupach społecznych wyobrażenia, jak i z osobistym poczuciem zgodności z własną wizją swojej osoby.

Badania naukowe nad siłą oddziaływania korzyści z tych dwóch grup przynoszą – dla różnych marek – konsekwentne wyniki, wskazujące na podobną siłę oddziaływania cech każdej z tych grup. Lievens, badając siłę wpływu marki pracodawcy, jakim jest armia w Belgii, stwierdził, że cechy instrumentalne (funkcjonalne)⁶ wyja-

5 „Z uwagi na embrionalny stan badań naukowych nad teorią kształtowania wizerunku pracodawcy nie jest jasne, które elementy charakteryzujące sukces marek konsumenckich można stosować do tej problematyki” (Maroko, Uncles, 2008, s. 161). Cytowani autorzy podkreślają, że różnice między konsumentami a kandydatami do pracy uzasadniają przekonanie, iż te czynniki mogą być odmienne.

6 W tym wypadku: płace, świadczenia dodatkowe, pewność zatrudnienia, możliwość podróżowania, zaangażowanie w aktywności fizyczne, nastawienie na pracę zespołową, możliwości awansu, wyraźna struktura (Lievens 2007). Największe znaczenie dla osób aplikujących i pracujących miała struktura, możliwości edukacyjne i pewność zatrudnienia (Lievens, 2007, s. 61).

śniają około 40% zróżnicowania w opinii kandydatów do pracy na temat atrakcyjności armii, podczas gdy cechy symboliczne⁷ – ok. 30% (Lievens, 2007). Co więcej, cechy instrumentalne okazały się najważniejsze na etapie podejmowania decyzji o staraniu się o pracę (w odróżnieniu od opinii osób będących już pracownikami i potencjalnych kandydatów), podczas gdy symboliczne miały podobną siłę wyjaśniania atrakcyjności dla osób badanych ze wszystkich trzech grup (Lievens, 2007, s. 62). W analogicznym badaniu, przeprowadzonym na próbie pracowników bankowych i na studentach, siła wpływu cech obu grup okazała się też podobna (po ok. 16% wyjaśnianego zróżnicowania w atrakcyjności; Lievens, Highhouse, 2003, s. 92, 94), choć inne cechy symboliczne okazały się ważniejsze. Inaczej niż w armii, dla atrakcyjności banku jako pracodawcy najważniejszym czynnikiem nieinstrumentalnym okazał się wizerunek banku jako firmy innowacyjnej i kompetentnej (Lievens, Highhouse, 2003, s. 95).

Za następny etap rozwoju narzędzi e-rekrutacji uważa się rekrutację Web 4.0 (Jeffrey, 2012, s. 9, 13), która ma zautomatyzować przeszukiwanie sieci społecznościowych w tym sensie, że oddaje wyszukiwanie i zachęcanie odpowiednich kandydatów do zgłoszenia swojej oferty w ręce mechanizmu crowdsourcingu, polegającego na przekazywaniu zadań do wykonania grupie podmiotów, która nie ma zdefiniowanych ostro granic⁸. Wykorzystując analogię do poszukiwania rekomendacji dla potencjalnych kandydatów u swoich pracowników, rekrutacja Web 4.0 chce oddać to zadanie użytkownikom sieci. Takie działanie opiera się na przekonaniu, że wyznaczenie nawet niewielkiej nagrody dla tych rekomendujących, których rekomendowani zostaną zatrudnieni, sprawi, iż użytkownicy sieci podejmą poszukiwania, co da w rezultacie dużą liczbę zgłaszających się kandydatów. Dzięki dobrze działającym mechanizmom automatycznej preselekcji, nadmiar zgłoszeń, który był zmorą wczesnych metod e-rekrutacji⁹, nie stanowi już obecnie problemu, który

7 Badane w modelu 5 czynników, opisanym dalej. Największe znaczenia dla aplikujących miały: prestiż, wyzwania i szczerłość, a dla pracujących w armii – kompetencja, szczerłość i wyzwania (Lievens, 2007, s. 61).

8 Znany przykładami crowdsourcingu są działania społecznościowe typu Wiki (np. wikipedia), czy tworzenie przez internautów list najlepszych utworów muzycznych stulecia (Rank Your Music). Eleganckim przykładem połączenia crowdsourcingu z grywalizacją (*gamification*) było wykorzystanie (w 2011 r.) internautów w procesie weryfikacji, przy digitalizowaniu Fińskiej Biblioteki Narodowej. Ponieważ program digitalizujący błędnie rozpoznawał wiele słów, więc jako walutę w grze rozrywkowej, zaproponowanej internautom przez Bibliotekę, wykorzystano wyszukane błędnie zdigitalizowane słowa. Gra przyciągnęła 55 tys. osób (za: gryfikacja.pl).

9 Na nadmiar zgłoszeń jako wadę rekrutacji internetowej wskazują m.in. Listwan (2010, s. 121) i Armstrong (2011, s. 457). Według danych z 2003 r., 92% menedżerów HR czuje się zalewanych przez nieadekwatne e-aplikacje, a 71% skarży się, iż większość nadsyłanych aplikacji nie spełnia wymagań stanowiska pracy (za: Maurer, Cook, 2011, s. 107). Co więcej, badania nad rekrutacją internetową pokazały, że wysoka atrakcyjność organizacji zwiększa chęć aplikowania do niej u osób, które stwierdziły swoje niedopasowanie do prezentowanej oferty pracy – organizacje

obciążalby dodatkową pracą rekrutujących. Spośród wielu złych kandydatów automatyczne narzędzia internetowej preselekcji (m.in. testy wypełniane *on-line* oraz programy komputerowe automatycznie monitorujące adekwatność kwalifikacji formalnych) są w stanie bezkosztowo wybrać małą pulę kandydatów, o których można sądzić, że będą posiadać cechy zbliżone do pożądanych.

Crowdsourcing i jego zastosowanie w rekrutacji

Oczywistymi korzyściami z zastosowania metod crowdsourcingu do pozyskiwania rekomendowanych kandydatów jest obniżenie kosztów i czasu zbierania aplikacji oraz możliwość dotarcia do szerokich i nietypowych grup potencjalnych kandydatów. Do korzyści zaliczyć należy również oddziaływanie na grupy potencjalnych rekomendujących, a więc zwiększenie zainteresowania firmą i jej komunikatami, czy to w postaci zwiększonego ruchu na jej stronach, czy też faktycznego angażowania się w proponowane przez nią działania, pobudzające zainteresowanie (np. gry, działania społecznościowe).

Ograniczeniem tej metody jest tworzenie znacznej grupy niezadowolonych – osób, których rekomendacje i kandydatury nie zostały zaakceptowane. Można sądzić, że potencjalne negatywne skutki ich niezadowolonia są rekompensowane przez wizerunkowe korzyści wynikające z opinii o trudnej inicjacji (wysokich wymaganiach, jakie muszą spełnić pracownicy danej firmy).

Niektórzy twierdzą na przykład (Jeffrey, 2012 s. 13), że stosowanie Web 4.0 drastycznie zmieni rynek rekrutacyjny. Ma ono sprzyjać zanikowi firm doradztwa personalnego, gdyż pozwala ograniczyć zakres posługiwania się agencjami selekcyjnymi (rekrutacyjnymi firmami doradztwa personalnego oraz portalami rekrutacyjnymi) co najmniej w zakresie pozyskiwania listy potencjalnych kandydatów. Podkreślają też, że użycie crowdsourcingu pozwala dotrzeć do biernych kandydatów, tj. osób nie poszukujących aktualnie pracy. Należy uznać oba te stwierdzenia za znaczne przerysowanie faktycznych zalet rekrutacji Web 4.0.

Szerokie wykorzystywanie społeczności skupionych wokół pracodawcy oraz portali profesjonalnych rzeczywiście uniezależnia częściowo firmy od korzystania z firm preselekcjonujących sieć. Może to częściowo ograniczyć ich przychody, gdyż przejście przez internautów pracochłonnego zadania przeszukiwania sieci społecznościowych znacząco zmniejsza obciążenie pracą firmowego działu rekrutacji. Takie zmniejszenie obciążenia pracą umożliwia mu przesunięcie wolnych mocy przerobo-

oceniene jako atrakcyjne, np. z powodu rozpoznawalności swojej marki bądź dobrej opinii, będą otrzymywały wśród aplikacji wyższy odsetek aplikacji niespełniających wymagań stanowiska pracy (Lyons, Marler, 2011, s. 70).

wych również na inne zadania, kiedyś delegowane do firm zewnętrznych, nie tyle z uwagi na brak kompetencji pracowników firmy, ile ze względu na brak ich czasu. Trzeba wyraźnie podkreślić, że warunkiem umożliwiającym skuteczny *crowdsourcing* rekrutacyjny jest pozytywny wizerunek firmy w oczach grup, do których adresowany jest przekaz rekrutacyjny (a dokładniej – wśród potencjalnych rekomendujących i rekomendowanych). Oznacza to wzrost znaczenia zadań z zakresu utrzymywania kontaktów z otoczeniem, w tym w szczególności rutynowych prac kreuujących właściwy wizerunek w grupach docelowych, od prowadzenia blogów, przez dyskusje na forach internetowych i aktywność we wspólnotach praktyków. W tym sensie – odciążenie pracą działu personalnego może być w wypadku stosowania rekrutacji Web 4.0 pozorne. Co więcej, już sam fakt konieczności pozytywnego obrazu firmy w otoczeniu powoduje, że dla części firm rekrutacja tymi metodami może być trudniejsza niż dla innych.

Niezależną kwestią jest możliwość docierania do biernych kandydatów. Badania nad *crowdsourcingiem* pokazują, że zadanie nadające się do *crowdsourcingu* (tj. takie, dla którego prawdopodobieństwo, że zostanie *outsourcowane* do nieokreślonych wykonawców, jest znaczne) mają następujące cechy: problem jest łatwo definiowalny i prezentowalny; wiedza potrzebna do jego rozwiązania jest mało dostępna w otoczeniu decydenta; tłum jest duży i jego część jest zmotywowana oraz posiadająca wiedzę niezbędną do rozwiązania problemu; rozwiązanie jest łatwe do oceny co do swej jakości; technologie komunikacyjne są tanie (Afuah, Tucci, 2012, s. 356).

Patrząc z tego punktu widzenia na rekrutację, można zauważyć, że poszukiwanie osób posiadających wyspecjalizowane, ale określone formalnie kwalifikacje (np. umiejętność posługiwania się narzędziem informatycznym certyfikowana poprzez kurs, bądź udział w projekcie danego rodzaju), jest łatwiejsze od *crowdsourcingu* niż poszukiwanie osób o specyficznym profilu charakteru czy nawet kompetencji. Widać również, że warunkiem *crowdsourcingu* rekrutacyjnego jest posiadanie „wspólnoty fanów”, wyznaczonej przez dobrą opinię o firmie (a więc zmotywowanie do autoselekcji, tj. gotowych wykonywać zadanie „polecania”), tj. posiadanie przez firmę dobrej opinii w znacznej i zróżnicowanej co do dostępu do różnych osób grupie w otoczeniu. Nawet jeśli firma ich nie posiada, to *crowdsourcing* nie gwarantuje wysokiej jakości dostarczanych aplikacji, choć pozwala zgromadzić aplikacje spełniające nawet bardzo wyrafinowane wymagania formalne. Na tej podstawie można sądzić, że jeśli poszukiwani są bierni kandydaci, ale o wyraźnie określonych kwalifikacjach (certyfikowanych), to *crowdsourcing* jest wystarczająco skutecznym narzędziem rekrutacyjnym, o ile opinia o firmie w jej otoczeniu, a szczególnie w grupach, z których pochodzą ci kandydaci i osoby ich polecające, jest dobra.

Rekrutacja Web 4.0 nie pozwala natomiast dotrzeć z motywującym komunikatem rekrutacyjnym do naprawdę biernych kandydatów (osób spełniających wymagania firmy, ale nie myślących aktualnie o nowej pracy), gdyż faktycznie jedynym motywatorem dla kandydata jest dość uniwersalny komunikat – firma X zatrudni cię do takiej pracy. Jej wsparcie przez rekrutację bezpośrednią (*direct search*), która ten uniwersalny komunikat przekształca w zindywidualizowaną komunikację perswazyjną, adresującą specyficzne potrzeby potencjalnego kandydata, tworzy skuteczniejszy sposób oddziaływania na biernych kandydatów.

Prawdopodobnie dojdzie więc w rozwoju praktyki rekrutacji Web 4.0 do podziału zadania docierania do biernych kandydatów na dwa jego etapy – identyfikacyjny (realizowany przez internautów) oraz perswazyjny (realizowany częściowo też przez firmy selekcyjne).

Rekapitułując, zastosowanie Web 4.0 rozszerza niewątpliwie grupy poinformowane o prowadzonej rekrutacji, a jeśli grono ambasadatorów marki jest szerokie i zróżnicowane, to pozwala dotrzeć również do nietypowych segmentów rynku pracy. Nie należy spodziewać się, że spowoduje eliminację firm doradztwa personalnego, choć ograniczy ich dochody czerpane ze względnie łatwych do przeprowadzenia rekrutacji, a więc tych, dla których profil rekrutacyjny kandydata jest określony przez wyraźne cechy kwalifikacyjne, dość szeroko dostępne na rynku pracy. Konieczność uzupełnienia jej o rekrutację bezpośrednią, nastawioną na subtelne działania perswazyjne wobec biernych kandydatów, oznaczać będzie najprawdopodobniej podniesienie kosztów takich usług, aby uzupełnić utratę części dochodów firm doradztwa personalnego.

Podsumowanie – obecny stan e-rekrutacji w Polsce oraz prognozy co do jej dalszego rozwoju

Tekst powyższy analizuje rozwój metod e-rekrutacji. E-rekrutacja stanowi najważniejszy obszar, na którym realizowane są praktyki stosowania narzędzi internetowych w obszarze funkcji personalnej, a co za tym idzie – stanowi forpcztę dla wprowadzania zasad e-HRM (Strohmeir, 2010; Woźniak, 2013 w druku).

Dane empiryczne, co do ich faktycznego wykorzystywania w praktyce rodzajów e-rekrutacji, są jednak bardzo rozbieżne. Część danych amerykańskich, pochodzących z badań na dużych próbach, sugeruje powszechne wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa metod e-rekrutacji od Web.1.0 do Web.3.0. Przykładowo – ostatnie dane publikowane przez firmę Bullhorn wskazują, że respondenci ze wszystkich krajów anglojęzycznych (USA, Wlk. Brytania, Kanada, Australia) deklarują, iż zamieszczają ogłoszenia rekrutacyjne na portalu LinkedIn (po ok. 85%, reszta świata

– 75%), na Facebooku (po ok. 25%, reszta świata 17%) oraz Twitterze (po ok. 50%, reszta świata 28%) (BullhornReach 2012 dostępnych na stronie www.bullhorn.com (31.09.2012)). Jedynie 9% pracodawców w USA deklaruje, że nie używa mediów społecznościowych w rekrutacji (Jobvite, 2010).

Stopniowo znikają też bariery dla stosowania technik e-rekrutacji charakterystycznych dla Web 2.0 i Web 3.0. Stosunek do prywatności informacji udostępnionych w portalach społecznościowych, który traktowano wcześniej jako faktyczną barierę dla upowszechnienia się rekrutacji Web 3.0, podlega bowiem stałym zmianom. Wprawdzie część takich portali ma charakter prywatny i egocentryczny, będąc zorientowanymi na tworzenie więzi między ludźmi (znajomymi), a nie na informowanie o faktach (Levinson, 2010, s. 32), ale granica pomiędzy sieciami społecznymi i biznesowymi współcześnie zaciera się coraz bardziej (Girard, Fallery, 2010, s. 5). Coraz częściej sami internauci deklarują, że ich aktywność w sieci ma charakter promocyjny, nie tylko w znaczeniu promowania swojego wkładu do sieci, ale też promowania siebie na potencjalnych rynkach pracy¹⁰.

W Polsce internauci deklarują powszechne wykorzystywanie e-rekrutacji (jako kandydaci). Już w 2010 r. niemal 100% respondentów deklarowało wykorzystywanie stron WWW i portali z ofertami pracy, jako miejsca poszukiwania ofert, oraz przypisywało im najwyższą skuteczność w uzyskaniu pracy (na poziomie poleceń osobistych, tj. ponad 2/3 wybierało je jako skuteczne) (raport z badań dla Agory na próbie 1200 osób – patrz opis Woźniak, 2013).

Brak jest danych o skali wykorzystania własnych stron WWW przez firmy, ale pojawiają się szacunki wykorzystywania portali z ofertami pracy przez 2/3 pracodawców (Zajac, 2012, s. 10). Nawet jeśli są one nadmierne, to należy uznać, że duże firmy powszechnie korzystają w Polsce z e-rekrutacji niższych etapów (por. argumentacja w Woźniak, 2013).

Według wyrywkowych danych, pojawiających się w raportach branżowych, można sądzić, że używany obecnie w Polsce przez działy personalne sposób pozyskiwania informacji o kandydatach na podstawie danych ze wspólnot społecznościowych, to analizowanie informacji o konkretnym kandydacie, wcześniej zidentyfikowanym jako potencjalnie interesujący (tzn. poprzez przeglądarki typu Google). Aż 46% badanych przez portal pracuj.pl reprezentantów działów kadr wskazywało, że weryfikacja informacji zawartych w CV w oparciu o informacje, które znaleźć można o kandydacie w sieci, ma największe szanse na upowszechnienie się w praktyce

10 Media społecznościowe są dla internautów narzędziem utrzymywania kontaktów ze znajomymi (49%), ale też instrumentem służącym rozwojowi kariery i rozrywki (po 40%) – za: HRK 03.2011, n=1685 (wśród użytkowników Gazetapraca.pl. (1.10.2012).

rekrutacyjnej firm w ciągu najbliższych 2 lat¹¹. Jedynym trendem, który był częściej wskazywany przez badanych, było prowadzenie pierwszych etapów rekrutacji przez internet (62%), co należy interpretować jako informowanie o ofercie oraz preselekcje na podstawie testów i automatycznych metod oceny aplikacji.

Należy zaznaczyć, że działalność na portalach społecznościowych jest wśród pracodawców raczej spontanicznym działaniem prowadzonym przez pracowników działów HR niż rutynową procedurą rekrutacyjną. Wśród polskich pracodawców 77% deklaruje, że nie prowadziło dotychczas żadnych działań na Facebooku, a jedynie 17% prowadziło tam działania wizerunkowe, publikując profil firmy jako pracodawcy. Akcje rekrutacyjne z użyciem Facebooka prowadziło 5% pracodawców, choć nie wiadomo, czy wybierając taką odpowiedź, respondenci mają na myśli zbieranie informacji o kandydatach, czy jedynie promowanie oferty rekrutacyjnej czy stażowej w portalu. Tylko 2% odpowiadających deklaruje pozyskiwanie kandydatów dzięki reklamie kontekstowej (dane bibliograficzne Woźniak, 2013).

Wykorzystanie rekrutacji za pomocą własnych pracowników oraz crowdsourcingu jest ciągle na wczesnym etapie upowszechnienia. Należy wyraźnie zaznaczyć, że zastosowanie wyższych narzędzi e-rekrutacji zależy nie tylko od faktycznej dostępności do narzędzi technicznych, kompetencji działów kadr w ich używaniu, ale przede wszystkim od potrzeb, jakie stwarza lokalny rynek pracy. Indie mają trudny rynek pracy w segmencie IT, a więc stanowią dobry poligon dla nowych praktyk rekrutacyjnych. Podobno aż 57% badanych tam pracodawców używało praktyk rekrutacyjnych bazujących na crowdsourcingu¹².

Pojawiają się jednak dane odmiennie szacujące powszechność e-rekrutacji również i w USA. Przykładowo CareerXroads SOH, 2/2012 podaje, że jedynie 20% osób zatrudnionych w ciągu ostatniego roku w badanych przez niego firmach pochodziło z portali z firm rekrutacyjnych, a 10% z własnych stron WWW. Takie dane świadczyłyby o stopniowym upowszechnianiu się e-rekrutacji również i w USA.

11 Dla porównania, według danych amerykańskich publikowanych w latach 2006–2008, około 20–25% badanych pracodawców deklaruowało użycie portali społecznościowych do weryfikacji danych o kandydacie, zaś 40% twierdziło, że wdrożą ten sposób prawdopodobnie w następnym roku (patrz odniesienia bibliograficzne w Woźniak, 2013).

Badanie przeprowadzono w połowie 2011 roku wśród klientów serwisu pracuj.pl, z których 510 odpowiedziało na przesłany link. Jest to więc przypadkowa grupa osób pracujących w działach HR i mająca już doświadczenia w rekrutacji internetowej, stąd te wyniki są skrzywione nie tylko ze względu na niekontrolowany profil odpowiadających, ale też charakter samej populacji, lepiej zorientowanej w rekrutacji internetowej (raczej pionierów w wykorzystaniu nowych technologii niż typowego rekrutera).

12 za: TimesJobs.com survey cytując daną za: <http://www.crowdsourcing.org/article/nearly-57-of-surveyed-employers-use-crowdsourcing-for-recruitment-purposes-timesjobscom-survey/18472> (1.10.2012).

Rekapitulując, mówiąc o e-rekrutacji, obecnie coraz częściej ma się na myśli wszystkie jej cztery powyżej przedstawione formy. Kolejne etapy wykorzystywania możliwości, jakie stwarza (będzie stwarzała) sieć, prawdopodobnie zaowocują nowymi pomysłami na zastosowanie internetu w rekrutacji. Obecnie w Polsce standardem jest jedynie prezentowanie na własnej stronie bądź na stronie portalu firmy selekcyjnej, ogłoszenia o poszukiwaniu pracowników. Jednak dla firm od kilku lat jest oczywiste, że najlepszym sposobem pozyskiwania dobrych kandydatów jest wykreowanie własnej marki jako pracodawcy z wyboru, a więc doprowadzenie właściwych grup z rynku pracy do spontanicznego zgłaszania swoich kandydatur oraz przedkładania pracy w tej firmie nad inne oferty pracy.

Literatura

- Afuah A., Tucci C.L. (2012), Crowdsourcing As a Solution to Distant Search, *Academy of Management Review*, nr 37 (3), s. 355–375.
- Anderson N. (2003), Applicant and Recruiter Reaction to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research, *International Journal of Selection and Assessment*, nr 11 (2–3), s. 121–136.
- Cable D.M., Turban D.B. (2003), The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective, *Journal of Applied Social Psychology*, nr 33 (11), s. 2244–2266.
- Dewalska-Opitek A. (2009), Sześć zasad kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.
- Girard A., Fallery B. (2010), Human Resource Management on Internet: New Perspectives, *The Journal Contemporary Management Research*, nr 4 (2), s. 1–14.
- Gomez D.R., Neves J. (2010), Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, nr 26 (3), s. 223–234.
- Jeffery M. (2012), *Rekrutacja 4.0, czyli spojrzenie w przyszłość*, „Rekrutacja 2012”; <<http://hrstandard.pl/raport-rekrutacja-2012/>>, (dostęp 01.07.2012).
- Kantowicz-Gdańska M. (2009), Employer branding — kwestie definicji i modelu, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.
- Keller K.L. (2003), Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge, *Journal of Consumer Research*, nr 29 (4), s. 595–600.
- Levinson P. (2010), *Nowe media*, Kraków, Wyd. WAM.
- Lievens F., Highhouse S. (2003), The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer, *Personnel Psychology*, nr 56, s. 75–102.
- Listwan T., red. (2010), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa, Beck.

- Runiewicz-Wardyn M. (2008), *Towards building e-learning environment in Poland*, Warszawa, WaiP.
- Stone D.L., Lukaszewski K.L., Stone-Romero E.-F., Johnson T.L. (2013), Factors Affecting the Effectiveness and Acceptance of Electronic Selection Systems, *Human Resource Management Review*, nr 23, s. 50–70.
- Strohmeier S., Research in e-HRM: Review and implications, *Human Resource Management Review*, nr 17; 2010.
- Woźniak J. (2013 w druku), Rola e-learningu w e-HRM, w Banachowski L. (red.), *Postępy e-edukacji*, Warszawa, Wyd. PJWSTK.
- Woźniak J. (2013), *Rekrutacja – teoria i praktyka*, Warszawa, PWN.
- Yüce P., Highhouse S. (1998), Effects of Attribute Set Size and Pay Ambiguity on Reactions to „help wanted” Advertisements, *Journal of Organizational Behavior*, nr 19, s. 337–352.
- Zajac J. (2012), *Technologie informacyjne i komunikacyjne a zarządzanie personelem, raport z badań „Trendy rozwojowe i zmiany gospodarcze w regionie” finansowanych przez EFS*, Warszawa, Wyd. MGG Conference.

Crowdsourcing: The Fourth Step in e-Recruitment

Summary

e-Recruitment is the fastest growing method for seeking out candidates. Changing tools and expectations stirred by the use of IT tools in management result in numerous associated myths. The article analyses the typology of four types of e-recruitment and assesses the worth of the view that the penetration of crowdsourcing in recruitment signifies the demise of “head-hunting” companies. The article presents the results of research that allows estimates of the present situation in e-recruitment methods in Poland and the United States.

J a c e k W o ź n i a k – doktor habilitowany, profesor w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie. Prowadzi badania dotyczące zarządzania w firmach usług profesjonalnych oraz metod rozwoju kadry. Autor 8 książek oraz ponad 150 artykułów naukowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.