

**Monika Wawer, Magdalena
Rzemieniak**

**Budowanie wizerunku pracodawcy
w mediach społecznościowych w
rekrutacji pracowników**

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 26, 353-367

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

dr inż. MONIKA WAWER

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

dr inż. MAGDALENA RZEMIENIAK

Politechnika Lubelska

BUDOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH W REKRUTACJI PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Artykuł dotyczy problematyki budowania wizerunku pracodawcy i roli mediów społecznościowych w realizacji procesu pozyskiwania pracowników. Nowe spojrzenie na działania rekrutacyjne zakłada minimalizację kosztów pozyskania kandydatów poprzez ograniczenie wykorzystania internetowych portali pracy oraz agencji zatrudnienia na korzyść budowania społeczności wokół pracodawcy. W artykule wskazano na znaczenie strategii *employer branding* oraz zaprezentowano wyniki badań dotyczących realizacji tej strategii przez polskie firmy. Dokonano także analizy opinii kandydatów do pracy na temat użyteczności mediów społecznościowych w pozyskiwaniu informacji niezbędnych do podjęcia decyzji o wyborze pracodawcy. W końcowej części publikacji omówione zostały problemy i korzyści monitorowania social mediów przez pracodawców i wyspecjalizowane agencje. Ukazane zostały możliwości podejmowania działań ograniczających ryzyko narażenia wizerunku pracodawcy dzięki bieżącemu analizowaniu opinii internautów.

Rozwój i znaczenie mediów społecznościowych na rynku pracy

Dynamiczne zmiany na rynku pracy, globalizacja gospodarki, ogromne tempo rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych powodują, że pracodawcy coraz częściej przenoszą działania rekrutacyjne z dotychczas wykorzystywanych kanałów elektronicznych na ich jeszcze nowocześniejsze odpowiedniki. Strony internetowe firm powoli ustępują ogłoszeniom umieszczanym na profilach portali społecznościowych, a pracodawcy i agencje zajmujące się pośrednictwem pracy coraz chętniej wykorzystują możliwości oferowane przez social media, czyli media społecznościowe, których głównym celem jest łączenie ludzi i budowanie relacji. Pełnią one zatem znacznie poważniejszą rolę spo-

leczną niż tylko informacyjna. Z tego względu czasem określane są terminem „nowe media”¹.

Wyraźnie widoczne staje się zmniejszenie znaczenia internetowych portali pracy oraz agencji rekrutacyjnych, co jest związane ze zmianą podejścia do procesu rekrutacji, w którym podstawą działania staje się budowanie społeczności wokół pracodawcy. Taka strategia, określana mianem rekrutacji 3.0, oparta jest na przekonaniu, że każdy interesariusz jest potencjalnym kandydatem do pracy, dlatego warto go zaangażować do społeczności danego pracodawcy².

Co ciekawe, w literaturze i badaniach od niedawna można spotkać się z jeszcze nowszym podejściem do procesu rekrutacji kandydatów – określanym jako strategia 4.0, w której uwaga pracodawcy skupia się przede wszystkim na realnych korzyściach, jakie pozwala uzyskać wykorzystywanie mediów społecznościowych. Zgodnie z podejściem 4.0 pracodawca powinien położyć nacisk na rentowność działań rekrutacyjnych, polegającą m.in. na redukcji kosztów rekrutacji do niezbędnego minimum. Można to osiągnąć dzięki niemal całkowitemu zrezygnowaniu z usług agencji rekrutacyjnych, zredukowaniu liczby ogłoszeń umieszczanych w portalach pracy oraz zmniejszeniu liczby personelu odpowiedzialnego za prowadzenie procesu pozyskiwania kadry. Istotą strategii 4.0 jest budowanie społeczności wokół pracodawcy i angażowanie potencjalnych kandydatów, podejmowanie działań z zakresu *employer branding*, analiza konkurencji oraz budowanie relacji z potencjalnymi kandydatami, odpowiadającymi potrzebom biznesowym organizacji.

Działania te są bezpośrednio związane ze zdolnością do zdobywania i przekazywania informacji decydującej o przewadze konkurencyjnej na rynku. W przypadku działań rekrutacyjnych obecnie w przekazywaniu informacji o wolnych stanowiskach pracy lub wydarzeniach organizowanych przez pracodawcę liczy się szybkość. Dlatego należy wybrać takie narzędzia komunikacji z kandydatami, które pozwolą na skuteczne dotarcie do grupy docelowej.

Media społecznościowe wpłynęły na zasadniczą zmianę sposobu komunikowania się firmy z kandydatami. Schemat pracodawca – kandydat zastępowany jest układem kandydat – pracodawca – kandydat. Komunikacja staje się dwustronna, a coraz większą rolę odgrywają interakcje z kandydatami³.

¹ P. Levinson, *Nowe media*, WAM, Kraków 2010, s. 18.

² M. Jeffery, *Rekrutacja 4.0 – czyli spojrzenie w przyszłość*, w: *Raport Rekrutacja 2012: narzędzia i trendy*, HRstandard.pl, grudzień 2011, s. 9.

³ *Kandydat i firma w sieci – czy w pełni wykorzystujemy potencjał Internetu w budowaniu wizerunku pracodawcy?*, Talent Finder, GazetaPraca.pl, Warszawa 2011, s. 6.

Coraz więcej pracodawców wykorzystuje najpopularniejsze media społecznościowe do nawiązywania kontaktów i budowania relacji z kandydatami poszukującymi zatrudnienia. Jeszcze kilka lat temu mówiono: „Jeśli nie ma Cię w Googlach, to nie istniejesz”. Teraz funkcjonuje powiedzenie: „Jeśli nie ma Cię na Facebooku, to nie istniejesz”. Niektórzy rozwijają tę myśl i mówią: „Nawet jeśli nie ma Cię na Facebooku, to możesz być pewien, że Twój kandydat już tam są i z pewnością dzielą się opinią o Tobie jako pracodawcy”. Świadomość takiej sytuacji powinna skłonić pracodawców do obecności i korzystania z mediów społecznościowych. W przeszłości dbanie o wizerunek dobrego pracodawcy wymagało posiadania strony www poświęconej karierze w firmie. Obecnie takie rozwiązanie jest standardem, a wartościowszą strategią jest obecność w mediach społecznościowych.

Analiza udziału mediów społecznościowych w rynku w Europie, zaprezentowana na stronie StatCounter Global Stats (według stanu ze stycznia 2012 r.), wskazuje, że najbardziej popularny jest Facebook (69,52%). Rzadziej używane są: StumbleUpon (15,1%), Twitter (5,7%), YouTube (4,79%), Reddit (3,44%) oraz LinkedIn (0,42%)⁴. Analogiczna analiza przeprowadzona dla Polski ukazuje zbliżone rezultaty. Największy udział w rynku mediów społecznościowych ma Facebook (77,59%). Drugie miejsce zajmuje YouTube (11,71%). Pozostałe media mają znacznie mniejsze znaczenie: Twitter (4,81%), StumbleUpon (2,60%), Reddit (2,5%) oraz LinkedIn (0,29%)⁵.

Powyższe dane dotyczą wykorzystywania mediów społecznościowych w różnych obszarach – zarówno życia prywatnego, jak i zawodowego, przy znaczącej przewadze tej pierwszej formy aktywności użytkowników. Warto natomiast zwrócić uwagę na analizę wykorzystania biznesowego, a w szczególności dotyczącego obszaru pozyskiwania pracowników i budowania relacji pracodawca – kandydat.

W takim ujęciu udział w rynku poszczególnych mediów staje się odmienny. Przykładem potwierdzającym konieczność uwzględnienia innego podejścia mogą być wyniki badania zrealizowanego przez Adler Group i LinkedIn we wrześniu 2010 roku wśród ponad 5500 pracowników zatrudnionych w USA⁶. Ankieta pokazała, że LinkedIn uzyskał znaczącą przewagę spośród innych mediów społecznościowych, jak Facebook czy Google+ wśród tych kandydatów, którzy aktywnie poszukują pracy.

⁴ StatCounter Global Stats, http://gs.statcounter.com/#social_media-ww-monthly-201112-201201 (26.02.2012).

⁵ *Ibidem*.

⁶ L. Adler, *LinkedIn – narzędzie skutecznych rekruterów*, w: *Raport Rekrutacja 2012...*, s. 142.

Z punktu widzenia prowadzenia skutecznej rekrutacji LinkedIn posiada tak dużą przewagę nad konkurencją, że jedna z wielkich firm – Monster – uruchomiła nową profesjonalną aplikację wspomagającą szukanie pracy o nazwie BeKnown. Strona posiada prawie 700 tysięcy aktywnych użytkowników w skali miesiąca. Jej zadaniem jest wprowadzenie nowych standardów w sposobie rekrutacji przez social media oraz stworzenie konkurencji dla portalu LinkedIn⁷.

Wzrost znaczenia wykorzystania mediów społecznościowych w procesie pozyskiwania pracowników jest widoczny zarówno dla pracodawców, jak i kandydatów. Firmy mogą osiągać ogromne korzyści dzięki umiejętnemu zaangażowaniu mediów do budowania pozytywnego wizerunku tzw. pracodawcy z wyboru. Dla zapewnienia skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji kluczowe staje się umiejętne wykorzystanie w mediach społecznościowych możliwości, jakie oferuje strategia *employer branding*.

Istota i znaczenie *employer branding* w procesie rekrutacji

Employer branding to sposób, w jaki organizacja buduje i komunikuje swoją tożsamość przede wszystkim związanym z nią pracownikom, kandydatom, ale i interesariuszom oraz innym grupom otoczenia. Innymi słowy, jest to proces kreowania, identyfikacji i zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa lub organizacji jako pracodawcy⁸.

Głównym założeniem *employer branding* jest stwierdzenie, że o atrakcyjności danego pracodawcy decyduje marka przedsiębiorstwa. Podobnie jest w transakcji sprzedaży: o wyborze danego produktu przez klienta w dużej mierze decyduje rozpoznawalność danej marki oraz pozytywne z nią skojarzenia czy też zasłyszane pozytywne opinie o produkcie. Tak samo działa proces oceny danego pracodawcy⁹.

Proces świadomego budowania, kształtowania i utrzymywania spójnego wizerunku i marki organizacji jako doskonałego miejsca pracy dla obecnych i przyszłych pracowników to podstawowy cel *employer branding*. Jest oczywiste, że pracownicy w pierwszej kolejności wybiorą tę firmę, która jawi im się jako godna zaufania, oferująca możliwości rozwoju, przyjazne środowisko pra-

⁷ *Wzrost liczby profesjonalnych portali społecznościowych*, <http://www.employerbrandingclub.com/wzrost-liczby-profesjonalnych-portali-spolesznosciowych.html> (12.01.2012).

⁸ B. Minchington, K. Thorne, *Measuring the effectiveness of your employer brand*, „Human Resources Magazine” 2007, No. 10–11, s. 15.

⁹ M. Rzemieniak, *Kształtowanie wizerunku organizacji na rynku pracy*, w: *Realizacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze pozyskiwania pracowników*, red. M. Wawer, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2011, s. 42.

cy czy wysoką kulturę organizacyjną. Pozytywny zewnętrzny wizerunek firmy jest znaczącym elementem decydującym o wyborze przyszłego pracodawcy wśród kandydatów i wpływa na jej przewagę konkurencyjną¹⁰.

„*Employer branding* jest jednym z najważniejszych sposobów pozwalających przedsiębiorstwu na skuteczne wyróżnienie się z tłumu na dzisiejszym, bardzo konkurencyjnym, rynku pracy. Składające się na niego działania to prawdziwa sztuka budowania pozytywnego wizerunku firmy, w której obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko dla rozwoju swojej kariery. Pomaga zatrudnić wysoko wykwalifikowanych i obiecujących nowych pracowników, a także zwiększa ich lojalność poprzez wzrost ich identyfikacji z firmą”¹¹. Obecnie trudno wyobrazić sobie sytuację, w której pracodawca, nie realizując strategii *employer branding*, chce zapewnić efektywność strategii rekrutacyjnej. Jest to bezpośrednio związane ze zmianą podejścia firmy do poszukiwania kandydatów i wdrożenia modelu rekrutacji 4.0.

W celu osiągnięcia zamierzonych efektów wizerunkowych należy pamiętać, że skuteczny *employer branding* to szereg działań skierowanych zarówno do potencjalnych kandydatów (*employer branding* zewnętrzny), jak i do obecnych pracowników przedsiębiorstwa (*employer branding* wewnętrzny). Oba kierunki działań muszą być ze sobą spójne oraz powinny być realizowane w sposób ciągły i systematyczny. Zasadniczym błędem jest podejmowanie intensywnych działań wizerunkowych jedynie w okresach dużego zapotrzebowania na nowych pracowników i jednocześnie wygaszanie takich inicjatyw w chwili, kiedy potrzeb rekrutacyjnych nie ma lub są mocno ograniczone. Stałe inwestowanie w wizerunek pracodawcy znacznie ułatwia rekrutację i obniża jej koszty, zapewniając łatwy dostęp do najlepszych kandydatów, chcących pracować w danym przedsiębiorstwie¹².

W 2010 roku Instytut Badawczy Randstad oraz TNS OBOP przeprowadził badanie dotyczące dbałości polskich pracodawców o swój wizerunek. Z uzyskanych rezultatów wynika, że w 62% firm podejmowane są zewnętrzne działania wizerunkowe, mające na celu zwiększenie atrakcyjności na rynku pracy, przy czym aktywność na portalach społecznościowych i forach wskazuje 18% respondentów. W celu budowania tego wizerunku 81% pracodawców podejmu-

¹⁰ H. Guryń, *Jak budować markę najlepszego pracodawcy?*, www.serwishr.pl/att/Wywiady/Wywiad_z_Hewitt_em.pdf (26.02.2012).

¹¹ *Idea employer branding*, <http://www.randstad.pl/content/aboutrandstad/award/employer/> (27.02.2012).

¹² R. Rudnicki, *Strategia podstawą efektywnej rekrutacji*, w: *Raport Rekrutacja 2012...*, s. 96.

je także wewnętrzne działania wizerunkowe¹³. Spośród badanych pracodawców 58% firm jest zdania, że działania te wpływają na wzrost liczby kandydatów, a 53% badanych dostrzega wzrost jakości aplikacji.

Tematyka *employer branding* stała się przedmiotem wielu analiz. Celem badań, przeprowadzonych w 2011 roku wśród użytkowników serwisu Gazeta-Praca.pl (N=72 firmy i N=1613 kandydatów), było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: czy i w jaki sposób wykorzystywany jest potencjał mediów społecznościowych do promowania wśród kandydatów pozytywnego wizerunku pracodawcy?

Respondenci z grupy pracodawców aktywnych w mediach społecznościowych jako główny powód tej aktywności podali: chęć prezentacji swojej oferty (20%) i umieszczenie podstawowych informacji o firmie (20%). Częstymi odpowiedziami były także: publikacja filmów promocyjnych (18%), reklam (15%) oraz zamieszczenie rozbudowanych materiałów promujących wizerunek firmy jako pożądanego pracodawcy¹⁴. Za najbardziej skuteczny w budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy uznali portal GoldenLine (średni wynik 4,3). Niemal na tym samym poziomie respondenci ocenili serwis Facebook (4,4) oraz portale z ofertami pracy (4,45%)¹⁵.

Rezultaty uzyskane w badaniu wskazują, że ponad 80% firm korzysta z portali społecznościowych jako narzędzi wspierających procesy rekrutacyjne lub/i budowania wizerunku pracodawcy¹⁶. Pozostali nie podejmują działań w tym zakresie ze względu na brak zasobów przeznaczonych do prowadzenia takiej aktywności (52%), z powodu braku potrzeby (24%) oraz ze względów bezpieczeństwa (18%). Jednak aż 63% firm z tej grupy, które obecnie nie korzystają z portali społecznościowych, zamierza podjąć takie działania w ciągu najbliższego roku. Powodem, dla którego pracodawcy decydują się na tę aktywność, jest możliwość publikowania przez nich ofert pracy (46% wskazań) oraz weryfikowania wiarygodności kandydatów do pracy (42%). Ponad 20% pracodawców prowadzi także bezpośrednio poszukiwanie kandydatów w serwisach społecznościowych, a jednocześnie 8% firm przyznaje, że monitoruje działania podejmowane przez swoich aktualnych pracowników.

¹³ Dobry wizerunek pracodawcy, czyli jak *employer branding* wpływa na skuteczność działań biznesowych, Raport Instytutu Badawczego Randstad, <http://www.randstad.pl/content/dlamediaow/nawosci/> (6.02.2012).

¹⁴ *Kandydat i firma w sieci...*, s. 21.

¹⁵ Skuteczność oceniana była w skali od 1 do 9, gdzie 1 oznaczało narzędzie najbardziej skuteczne, a 9 – najmniej skuteczne.

¹⁶ *Kandydat i firma w sieci...*, s. 14.

Renata Wiśniewska – dyrektor personalny w Grupie Onet.pl, uważa, że Facebook daje dziś z jednej strony możliwość stworzenia profilu pracodawcy – wykreowania „mody” na pracę u danego pracodawcy, stworzenia społeczności wokół jego marki, ułatwia komunikację z potencjalnymi pracownikami, środowiskiem, rynkiem, a z drugiej strony, podobnie jak inne platformy społecznościowe, jest w pierwszej kolejności doskonałą bazą nieformalnej wiedzy o kandydatach, co w sposób pośredni może wpływać na lepsze efekty rekrutacji¹⁷.

Obecność pracodawcy w mediach społecznościowych związana jest z podjęciem wielu decyzji. Podstawowa kwestia to cel istnienia firmy w mediach i zbudowanie odpowiedniej strategii. Ważna jest jednak stała obecność, dialog z użytkownikami oraz ich zaangażowanie. Wyniki badań wskazują, że duże firmy, zatrudniające ponad 250 pracowników oraz działające w branżach: IT, marketing, promocja, PR i sprzedaż coraz częściej zatrudniają specjalistę ds. mediów społecznościowych (20%)¹⁸. Do zadań takiego specjalisty należy wdrażanie nowych form komunikacji z kandydatami. Są to na przykład modne w Polsce od zeszłego roku firmowe *lip duby*, które można znaleźć w serwisach typu Facebook czy Youtube. Firmy zewnętrzne zajmujące się tworzeniem stron korporacyjnych wyspecjalizowały się w budowaniu interaktywnych stron karier, do których kandydatów przyciągają filmy „z życia firmy”, blogi pracowników oraz konkursy dla potencjalnych kandydatów (organizowane przez działy *Human Resources* lub *Employer Branding*), których treść można znaleźć np. na Facebooku¹⁹.

Ciekawym rozwiązaniem budowania społeczności wokół pracodawcy i jednocześnie realizacji strategii rekrutacji 4.0 jest projektowanie i umieszczanie w mediach społecznościowych różnych gier, które są kluczem do angażowania szerokiego grona potencjalnych pracowników. Dzięki nim można dotrzeć do niemal każdej grupy wiekowej kandydatów. Jednocześnie wiadomo, że użytkownicy lubią wyrażać opinie w mediach społecznościowych. Dlatego pracodawcy powinni pomyśleć nad organizowaniem sondaży lub badań na interesujące tematy, których wyniki będzie mógł sprawdzić każdy członek społeczno-

¹⁷ R. Wiśniewska, *Czy Facebook jest efektywnym narzędziem rekrutacji?*, w: *Raport Rekrutacja 2012...*, s. 144.

¹⁸ *Kandydat i firma w sieci...*, s. 28.

¹⁹ D. Sieprawka, *Rekrutacja talentów – zanim zaczniesz zarządzać, najpierw je zdobądź*, w: *Raport Rekrutacja 2012...*, s. 101.

ści. Dzięki temu będzie chciał często wracać na profil pracodawcy. Pomóc w tym mogą dodatkowo nagrody albo upominki²⁰.

Podjęcie różnych działań w zakresie *employer branding* jest obecnie warunkiem koniecznym nie tylko obecności marki firmy w świadomości potencjalnych kandydatów, ale także, a może przede wszystkim, utrwalania pozytywnego wizerunku pracodawcy „z wyboru”, dla którego warto byłoby pracować.

Wizerunek pracodawców wśród kandydatów i pracowników

Media społecznościowe umożliwiają firmie prezentowanie siebie jako idealnego pracodawcy, a w związku z tym mogą być bardzo użyteczne dla kandydatów do zbierania i weryfikowania przez nich informacji w celu poszukiwaniu zatrudnienia. Czy rzeczywiście są oni zainteresowani wykorzystywaniem informacji pochodzących z takiego źródła?

Sondaż Instytutu Badawczego Randstad, przeprowadzony w lutym 2011 roku, dotyczący mediów społecznościowych, objął swoim zasięgiem ponad 13 tys. pracowników z 29 krajów na pięciu kontynentach²¹. Wyniki badań wskazują, że co drugi badany (55%) używa społeczności jako źródła wiedzy o potencjalnym pracodawcy podczas przygotowań do rozmowy kwalifikacyjnej. Informacje te pozwalają też respondentom na poznanie kultury organizacyjnej firmy (54%). Bardzo znaczący jest fakt, że blisko połowa respondentów ufa informacjom znajdującym w społecznościach, a dla aż 61% badanych negatywne komentarze dotyczące potencjalnych pracodawców są wystarczającym powodem, aby nie starać się stanowisko w takiej firmie.

W innym badaniu, prowadzonym przez serwis GazetaPraca.pl, uzyskano wyniki, które potwierdzają, że kandydaci bardzo chętnie poszukują informacji o potencjalnych pracodawcach w mediach społecznościowych (65%)²². Takie działania podejmują przede wszystkim ludzie młodzi w wieku 26–30 lat (ponad 65%), oraz nieznacznie starsi (34%), którzy zajmują głównie stanowiska specjalistyczne (31%) lub są osobami bezrobotnymi (28%).

Obszary zainteresowań potencjalnych pracowników to: atmosfera, klimat i kultura organizacyjna panujące u potencjalnego pracodawcy (38% respondentów), warunki pracy (23%), wynagrodzenia i dodatkowe świadczenia oferowane

²⁰ M. Jeffery, *Rekrutacja 4.0 – czyli spojrzenie w przyszłość*, w: *Raport Rekrutacja 2012...*, s. 14.

²¹ *Social media – czyli jak sobie pomóc na rynku pracy?* Raport Instytutu Badawczego Randstad, <http://www.randstad.pl/content/dlamediw/nawosci/> (26.02.2012).

²² *Kandydat i firma w sieci...*, s. 22.

przez firmę (32%). Mniejsze zainteresowanie wzbudza tempo i poziom obciążenia zadaniami w danej organizacji (19%).

Kolejne analizy znaczenia wizerunku pracodawcy dla pracowników prezentuje raport *Randstad Award 2012*, powstały w oparciu o największe badanie dotyczące *employer branding* na świecie. Wyniki sondażu pokazują, jak zmieniają się kryteria atrakcyjności pracodawców w oczach potencjalnych pracowników w czasach niepewnej sytuacji gospodarczej.

W drugiej edycji badania, przeprowadzonego w Polsce w listopadzie 2011 roku przez instytut badawczy IMCA International na zlecenie firmy Randstad, zapytano ponad 7 tys. respondentów o ich opinie na temat pracy w 150 największych firmach działających na polskim rynku²³. Na pytanie o pięć najważniejszych czynników, branych pod uwagę przy wyborze konkretnego pracodawcy, respondenci wskazali: przyjazną atmosferę pracy (57%), wysokie wynagrodzenie (56%), stabilność zatrudnienia (54%), stabilną sytuację finansową (52%) oraz interesującą pracę (46%).

W badaniu występowała także odrębna kategoria – wyrazisty wizerunek pracodawcy. Wprawdzie kryterium to w odpowiedziach badanych znalazło się na dalszej pozycji, ale 10% respondentów wskazało, że wizerunek ma dla nich znaczenie przy poszukiwaniu pracy. W badaniach przeprowadzonych w 2010 roku odpowiedzi takiej udzieliło 8% respondentów, co oznacza, że w ciągu roku widoczny stał się niewielki wzrost znaczenia tego kryterium.

Jednocześnie warto zauważyć, że kryterium, które znalazło się na pierwszym miejscu, jest także istotnie związane z budowaniem wizerunku organizacji. Przyjazna atmosfera pracy to obszar kształtowany w firmie przez kadrę zarządzającą, która ma ogromny wpływ na budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród jej pracowników, którzy następnie dzielą się swoimi opiniami z innymi osobami, między innymi poprzez komunikowanie swoich poglądów na temat pracodawcy w mediach społecznościowych.

Oprócz wielu korzyści związanych z budowaniem przez firmę pozytywnego wizerunku pracodawcy, występują także istotne zagrożenia takich działań. Nie wolno zapominać, że informacje dotyczące firmy pochodzą nie tylko bezpośrednio od niej, ale także od osób w niej zatrudnionych, czyli na przykład tego, co na portalach społecznościowych napisali pracownicy. Badania pokazu-

²³ W kryzysie liczy się stabilność zatrudnienia, badanie Randstad Award, <http://www.randstad.pl/content/aboutrandstad/award/2012/> (27.02.2012).

ją, że aż 65% badanych dzieli się informacjami na temat aktualnego lub byłych pracodawców w portalach społecznościowych²⁴.

Pracodawcy, którzy są aktywni w mediach społecznościowych, są świadomi, że taką aktywność podejmują ich obecni pracownicy. To oni umieszczają opinie i komentarze dotyczące firmy, w której są zatrudnieni. Przedstawiają różne aspekty jej funkcjonowania, m.in. kulturę organizacyjną, warunki pracy i system motywacyjny, opisują pozytywne i negatywne sytuacje, które się im zdarzyły. Takie informacje często podają spontanicznie, z własnej inicjatywy i potrzeby podzielenia się z innymi swoimi emocjami, ale również często ich wypowiedzi są inspirowane pytaniami postawionymi przez innych użytkowników mediów, poszukujących informacji o konkretnym pracodawcy. Jeśli informacja o nim – pozytywna lub negatywna – pojawi się w mediach społecznościowych i będzie pochodziła od osób obecnie zatrudnionych w firmie, staje się bardzo wiarygodnym źródłem informacji dla potencjalnych kandydatów.

Firmy dostrzegają tę aktywność swoich pracowników w sieci – 7% pracodawców potwierdziło, że ich pracownicy wypowiadają na forach opinie dotyczące firmy, ale nie działają na jej zlecenie, tylko z własnej inicjatywy²⁵. Niestety, zaledwie 1/3 firm wprowadziła wytyczne dotyczące prezentacji pracowników w internetowych społecznościach w kontekście wizerunku pracodawcy. Jednym z istotnych zadań, które powinno zostać zatem postawione przed osobami odpowiedzialnymi za budowanie wizerunku firmy, powinno stać się bieżące monitorowanie pojawiających się w mediach społecznościowych informacji dotyczących tej firmy.

Monitoring mediów społecznościowych

Monitoring mediów to w najprostszym ujęciu precyzyjne wyszukiwanie, przetwarzanie i analizowanie wszelkich informacji dostępnych we wszystkich mediach: w prasie, radiu, telewizji i Internecie, zawsze pod kątem ściśle określonych potrzeb danej firmy, instytucji czy osoby. Dzięki rozwojowi narzędzi informatycznych wyniki monitoringu są dostarczane zazwyczaj za pośrednictwem autorskich zaawansowanych serwisów, oferowanych przez firmy i agencje świadczące usługi monitoringu. Większość takich agencji oferuje specjalistyczne narzędzia umożliwiające nie tylko przegląd, ale również analizę pozyskanych informacji²⁶. Platformy te czy aplikacje umożliwiają również sprawną

²⁴ *Kandydat i firma w sieci...*, s. 23.

²⁵ *Ibidem*, s. 22.

²⁶ Na potrzeby artykułu przeanalizowano zakres działalności następujących agencji monitoringu mediów, ze szczególnym uwzględnieniem monitoringu mediów społecznościowych:

komunikację i zarządzanie danymi²⁷. Na podstawie wyszukanych informacji w prasie, radiu, telewizji czy Internecie opracowywane są specjalistyczne raporty wizerunkowe, będące podstawowym celem działań monitoringowych.

Znalezienie informacji na temat firmy, jej produktów czy osób jest jedynie połową sukcesu. Bardzo ważnym elementem monitorowania otoczenia jest interpretacja pozyskanych informacji. Zakres monitoringu Internetu może być dostosowywany do specyfiki i charakteru tematu zlecanego przez pracodawcę. Monitorowane są portale, strony tematyczne, serwisy informacyjne, czasopisma online, blogi, miliony grup dyskusyjnych, wskazane strony firmowe i prywatne oraz oczywiście – media społecznościowe (przykład w tab. 1).

Tabela 1

Monitoring Internetu i social mediów prowadzony przez Instytut Monitorowania Mediów (IMM)

Przykład.

Monitoring Internetu może być prowadzony według klucza, którym może być np. nazwa firmy lub produktu, cała branża lub hasło opisujące dane zagadnienie. W ramach tej usługi IMM monitoruje ponad 5 tysięcy domen internetowych (kilkadziesiąt tysięcy stron) w podziale na strony internetowe oraz social media (blogi, fora, m.in. Facebook, Twitter, Blip, Goldenline). Dzięki takiemu rozróżnieniu możliwe jest śledzenie oficjalnych komunikatów informacyjnych dostępnych online, a także monitorowanie treści zawierających wątki dyskusji, co pozwala lepiej poznać rzeczywiste opinie internautów.

Monitoring social mediów w IMM prowadzony jest w ramach regularnego monitoringu Internetu. Dzięki temu wszyscy zleceniodawcy mają możliwość na bieżąco monitorować i analizować opinie internautów na temat ich firmy bądź produktu, szybko reagując na potrzeby i uwagi użytkowników / internautów. Dzięki szerokim możliwościom analizy i raportowania oferowanym przez IMM każdy klient jest w stanie ocenić rozwój wizerunku swojej firmy lub marki w Internecie. Firmom prowadzącym działania marketingowe w Internecie monitoring social mediów oferowany przez IMM ułatwi skuteczne planowanie działań promocyjnych. Informacje, również z serwisów społecznościowych, będą trafiały na indywidualną platformę zleceniodawcy, na której będą mogły być w łatwy i intuicyjny sposób analizowane.

Źródło: http://www.institut.com.pl/monitoring_internetu (8.03.2012).

Wyszukane informacje zazwyczaj przekazywane są przez agencje monitoringowe w godzinach porannych lub najpóźniej dnia następnego – w zależności od terminu pojawienia się w mediach informacji na zlecony temat. Zaletą monitoringu jest też szybkość dostarczania informacji, pozwalająca na natychmia-

e-MediaSystem, <http://www.e-mediasystems.com/>; Instytut Monitorowania Mediów, <http://www.institut.com.pl/>; Newton Media, <http://www.newtonmedia.pl/>; Press-Service, <http://www.press-service.com.pl/>; Sentione: <http://sentione.pl/> (8.03.2012).

²⁷ Przykładowo: Brand24: <http://brand24.pl/produkt/monitorowanie-social-media/>; Guarda BRD, <https://www.guarda.pl/index.html>; Sentyometr, <http://sentyometr.pl/> (8.03.2012).

stowe działanie pracodawcy. Jest również możliwe bieżące przekazywanie informacji krytycznych. W zależności od oczekiwań klienta takie sygnały mogą być wysyłane na jego urządzenie mobilne, e-mailem, w formie linku do znalezionej informacji czy też w tradycyjnej postaci CD. Materiały wyszukiwane na zlecenie klienta są opracowywane i mogą zawierać nawet bardzo szczegółowy opis informacji. Mogą to być streszczenia, tłumaczenia, ocena rodzaju informacji oraz kontekstu informacji czy określenie kategorii informacji (dotycząca np. osoby, firmy, instytucji, branży, produktów).

Monitoring portali społecznościowych stanowi efektywne narzędzie, dzięki któremu zleceniodawca bezzwłocznie może zdobyć informację o tym, czym ludzie obecnie się interesują i w razie potrzeby szybko zareagować. Pracodawca może w sposób natychmiastowy uzyskać informację zwrotną pochodzącą od pracowników, dotyczącą np. oceny działań firmy. Szczegółowy monitoring mediów społecznościowych umożliwi również ocenę rangi wypowiedzi (np. poprzez jej oflagowanie) oraz śledzenie odzewu innych osób biorących udział w dyskusji (rys. 1).

Rys. 1. Przykład możliwości pulpitu nawigacyjnego Guarda

Źródło: *Jak to działa...*, https://www.guarda.pl/jak_to_dziala.html (08.03.2012).

Tysiące nowych opinii, poglądów i ocen, które kształtują ludzkie wybory, pojawiają się w Internecie każdego dnia. Dla pracodawcy kluczowe są te, które

dotyczą jego firmy, ale też i konkurencji. Istnieją na rynku profesjonalne narzędzia, które umożliwiają precyzyjne monitorowanie i analizę treści znajdujących się w sieci. Aplikacje takie dają pracodawcy możliwości monitorowania wielu źródeł jednocześnie. Wszystkie kluczowe opinie, oceny i wypowiedzi, które pojawiają się na forach, blogach, mikroblogach oraz portalach społecznościowych zostają automatycznie zebrane i zaprezentowane w przejrzystej formie. Większość aplikacji posiada opcje udostępniania zebranych danych, filtrowania ich, porównywania i analizy, weryfikacji kontekstu i wydzielenia wypowiedzi oraz ustanawiania powiadomień dla informacji krytycznych (rys. 2).

The screenshot displays the GUARDA Brand Reputation Defender interface. At the top, there is a search bar with the text "Wpisz szukane słowo" and a "szukaj" button. Below the search bar, the breadcrumb navigation reads "Jesteś tutaj: Start > Pracownicy > Edycja profilu pracownika".

The main content area is titled "Edycja profilu pracownika: Janina Kowalska". It includes a search bar for "Znajdź pracownika" and a button to "Dodaj pracownika". Below this, there is a section for "Portale społecznościowe" (Social Portals) showing three social media profiles for Janina Kowalska on Facebook (FB), LinkedIn (Lk), and Google+ (GL).

Below the social media section, there is a "Dane osobowe" (Personal Data) form with the following fields:

- Imię: Janina
- Nazwisko: Kowalska
- E-mail firmowy: janina.kowalska@firma.pl
- Miasto: Wrocław
- Dział: Dział sprzedaży
- Oddział: Lubin
- Projekt: Rebranding
- Nowa idea: Nowa idea

At the bottom of the form, there is a checkbox for "zgodna na monitoring" (checked) and a "Plik zgody" button. To the right of the form, there is a "Zdjęcie pracownika" (Employee Photo) section with a photo of Janina Kowalska and a link to "zmień zdjęcie pracownika".

Rys. 2. Ilustracja możliwości monitorowania profili poszczególnych pracowników w mediach społecznościowych

Źródło: *Jak to działa...*

Monitoring wypowiedzi pracowników pozwala na bieżąco identyfikować sytuacje zagrażające wizerunkowi firmy i błyskawicznie reagować na niebezpieczeństwo (rys. 3). Aktualnie dostępne aplikacje na potrzeby monitoringu mediów społecznościowych wymagają jedynie podania imienia i nazwiska oso-

by, której profil ma być monitorowany. To aplikacja będzie zbierać dla pracodawcy informacje i zawiadomi go o potencjalnie niebezpiecznym komentarzu.

Monitoring mediów społecznościowych daje możliwości poznania wypowiedzi nie tylko pracowników, ale również dostawców, klientów i innych interesariuszy. Pozwala to znacznie ograniczyć ryzyko narażenia reputacji firmy. Wgląd w wypowiedzi pracowników ogranicza też ryzyko związane z ujawnieniem informacji poufnych.

Tak ogromne możliwości w zakresie monitoringu mediów społecznościowych z jednej strony pozwalają pracodawcy na ochronę własnego wizerunku i prewencję w sytuacjach kryzysowych, z drugiej zaś budzą wątpliwości dotyczące ochrony sfery prywatnej pracownika, jego wolności i swobody wypowiedzi. Dylematy etyczne, które pojawiają się w takich sytuacjach, są trudne do rozstrzygnięcia, lecz nie można o nich nie wspomnieć przy opisywaniu niniejszych praktyk.

The screenshot shows the GUARDA Brand Reputation Defender interface. At the top, there is a search bar with the text "Wpisz szukane słowo" and a "szukaj" button. Below the search bar, there is a navigation menu with "Start" and "Raporty". The main content area is titled "Raporty" and contains a list of search results. The results are filtered by "Data: od 7 dni wstecz", "Źródła: FB GL", and "Flagi". The list includes entries for various employees, such as Katarzyna Nowak, Jan Kowalski, Piotr Kowalik, Jerzy Mazur, Eliza Białecka, Wioletta Stępień, and Waldemar Pączko, with their respective comments and dates.

Źródło	Opis	Data	Akcje
Katarzyna Nowak	Dzięki za opinie. Ale będzie rewolucja na rynku! Już niebawem zobaczycie...	28.06.2011r.	GL
Jan Kowalski	Samie zmiany dookoła. Mniej tylko nadzieje, że w końcu na lepsze.	28.06.2011r.	GL
Piotr Kowalik	Nie lubię poniedziałku. Tak nie miałem ochoty dzisiaj wstać – ehh praca...	27.06.2011r.	FB
Jerzy Mazur	Ale się działo!!! zdjęcia z ostatniego zjazdu - dla odświeżenia pamięci...	27.06.2011r.	FB
Katarzyna Nowak	czyli jak kredytówka to spoko, a myślicie że taki pomysł na kreację chwyci?	27.06.2011r.	GL
Eliza Białecka	rzućcie okiem na ten link do making off...czy u Was też się tak dzieje...	27.06.2011r.	GL
Jerzy Mazur	hej zapraszam do oglądania zdjęć na moim profilu na FB.. o! działo się...	27.06.2011r.	GL
Wioletta Stępień	dlaczego nikt nie wziął pod uwagę mojego zdania! Zobaczcie jaki gniot...	26.06.2011r.	GL
Waldemar Pączko	ładnemu we wszystkim ładnie...garnitur jak znalazł, krawat pod kolor logo...	26.06.2011r.	FB
Jan Kowalski	weekend a ja ciągle w robocie – bo sobie prezes wymyślił, samy by się...	26.06.2011r.	FB
Katarzyna Nowak	Grupowicze podpowiedzcie - czy start nowej karty w lipcu to dobry pomysł?	25.06.2011r.	FB
Eliza Białecka	juz wkrótce wrócę na forum, tylko się ogarnę, marketing zawsze ma duuzo...	25.06.2011r.	GL

Rys. 3. Ilustracja funkcjonalnych rozwiązań w zakresie monitoringu mediów społecznościowych – monitoring wypowiedzi pracowników.

Źródło: *Jak to działa...*

Zakończenie

Działania w zakresie budowania wizerunku pracodawcy są obecnie niezbędnym narzędziem rekrutacji pracowników. Nowe technologie zmieniły sposób komunikowania się z rynkiem pracy. Z biernego zbierania aplikacji kandydatów specjaliści *human resources* powinni przejść do aktywnego budowania społeczności firmowych. Jednocześnie, oprócz działań zachęcających kandydatów do pracy, pracodawcy otrzymali możliwości uzyskania pełnego obrazu firmy w mediach dzięki monitorowaniu mediów społecznościowych. Takie działania mogą być receptą na zapobieganie potencjalnym kryzysom wizerunku w Internecie, ze szczególnym naciskiem na problemy wynikające z powszechności wykorzystywania portali społecznościowych.

BUILDING THE IMAGE OF EMPLOYERS IN SOCIAL MEDIA IN RECRUITING PROCESS OF EMPLOYEES

Summary

The paper concerns the issue of building the image of the employer and the role of social media in the process of staff recruitment. A new look at recruitment activities assumes the minimization the costs of recruitment, by limiting the use of online job portals and recruitment agencies in favor of building a community around the employer. The paper indicates the importance of employer branding strategy and presents the results of surveys concerning the realization of this strategy by Polish companies. It includes also an analysis of the candidates' opinions about the usability of social media in information gaining, which are necessary to make decision concerning the choice of employer. The final part of this paper discusses the problems and benefits of the monitoring of the social media by employers and specialist agencies. The possibilities of taking activities for reducing the risk of an exposure of employer image have been shown on the basis of the ongoing analysis of the Internet users' opinions.

Translated by Magdalena Rzemieniak, Monika Wawer