

# **Internet i media społecznościowe w procesie rekrutacji**

## **- perspektywa rekruterów**

### **Internet and social media in recruitment process - recruiters perspective**

**Michał Tomczak**

Politechnika Gdańska

**Dominika Balcerzak**

#### **Streszczenie**

Celem artykułu jest wskazanie najpopularniejszych metod rekrutacyjnych opartych o techniki związane z Internetem i mediami społecznościowymi stosowanych obecnie przez rekruterów. Część empiryczna tekstu odwołuje się do wyników badań jakościowych zrealizowanych w oparciu o technikę wywiadu swobodnego, przeprowadzonych wśród profesjonalnych rekruterów, uczestniczących w procesie doboru pracowników do przedsiębiorstw. Wśród wniosków z badania należy podkreślić, że wszyscy spośród badanych rekruterów doceniają rolę Internetu i mediów społecznościowych, wykorzystują je jako skuteczne narzędzia przy doborze pracowników oraz dostrzegają w nich ogromny potencjał rozwojowy.

#### **Summary**

The main goal of this article is a try to define the most popular recruitment methods with reference to the Internet and social media which are currently used by recruiters. Empirical part of text is based on data gained from qualitative research, concretely from an interview carried out among professional recruiters who participate in candidates recruitment process in companies. As a result of research, arose a reflection, that recruiters are conscious about importance of the Internet and social media in recruitment process, they take the advantage of them both as an efficient work tools and are ensured of their tremendous growing potential.

**Słowa kluczowe:** Rekrutacja, rekruter, Internet, media społecznościowe, kandydat.

**Key words:** Recruitment, recruiter, Internet, social media, candidate.

#### **Wprowadzenie**

Rekrutacja uznawana jest za podstawowy proces personalny mający wpływ na pozycje konkurencyjną firmy (Woźniak, 2013, s. 7). Ma ona na celu pozyskanie odpowiednich osób do pracy, zgodnej z ich kompetencjami, kwalifikacjami i zainteresowaniami, jednocześnie będąc także źródłem satysfakcji, a więc jej celem jest także dopasowanie pracy do kandydata, czyli przyszłego pracownika (Leśnikowska-Marciniak i Marciniak, 2013, s. 207; por. Jamka, 2000, s. 147; Poczrowski, 2007; Sutherland i Canwell, 2007). Rekrutacja to pierwszy z etapów w toku poszukiwania pracowników, polegający na wyszukaniu i przyciągnięciu dostatecznie dużej liczby potencjalnych kandydatów do pracy, w celu przeprowadzenia spośród nich selekcji (Sławecki, 2011, s. 104-105). W toku selekcji oceniana jest natomiast

przydatność konkretnych kandydatów i dokonywany jest wybór jednego spośród nich, w najszerszym zakresie odpowiadającego kryteriom doboru na dane stanowisko pracy (Ludwicyński, 2006, s. 208). Wartościowi pracownicy, specjaliści dysponujący wysokimi kompetencjami i specjalistycznymi umiejętnościami stanowią cenny zasób współczesnych organizacji, wciąż zyskując na znaczeniu (Rokita, 2003, s. 111-113; Filipowicz, 2004, s. 11-45; Jaremczuk, 2012), stąd problem ich skutecznego doboru staje się zagadnieniem kluczowym. Rekrutację można podzielić ze względu na jej źródła. Rekrutacja wewnętrzna polega na obsadzeniu danego stanowiska w organizacji pracownikiem już zatrudnionym na innym stanowisku, natomiast w przypadku rekrutacji zewnętrznej wakujące stanowisko obsadzone jest przez osobę z zewnątrz, pozyskaną z rynku pracy (Jamka, 1999, s. 150). Bez względu na rodzaj rekrutacji, z uwagi na duże znaczenie procesu, osoby zajmujące się rekrutowaniem nowych pracowników charakteryzować powinny się szeroką wiedzą i umiejętnościami w tym obszarze. Istnieje również możliwość skorzystania z oferty wyspecjalizowanych firm zewnętrznych świadczących usługi w zakresie projektowania i przeprowadzania procesu doboru pracowników (Leśnikowska-Marciniak i Marciniak, 2013, s. 207). Internet jest narzędziem wykorzystywanym przez rekruterów przede wszystkim w przypadku rekrutacji zewnętrznej i właśnie wokół tej formy doboru skoncentrowano rozważania w poniższym tekście.

Celem artykułu jest wskazanie najpopularniejszych metod rekrutacyjnych opartych o techniki związane z Internetem i mediami społecznościowymi stosowanych obecnie przez rekruterów. Odwołano się do materiału empirycznego pozyskanego w rezultacie wywiadów przeprowadzonych z osobami zajmującymi się przeprowadzaniem tego rodzaju rekrutacji.

### **Przygotowanie do procesu rekrutacji**

Procedura poszukiwania konkretnych kandydatów poprzedzona jest szczegółową informacją z komórki organizacyjnej w ramach której występuje wakat lub od klienta (w przypadku rekrutacji prowadzonej przez zewnętrzną firmę rekruterską), w zakresie stanowiska pracy będącego przedmiotem doboru i liczby osób które należy pozyskać. Tworzony jest szczegółowy profil kandydata, w obszarze cech które powinny go charakteryzować. Cechy te obejmują zarówno zakres kompetencji twardych, nazywanych również technicznymi, takich jak wykształcenie, posiadanie konkretnych uprawnień i umiejętności specjalistycznych, które można w prosty sposób potwierdzić i zweryfikować w postaci dyplomów czy certyfikatów oraz obszar trudniejszych w ocenie kompetencji



miękkich, określanych także behawioralnymi lub społecznymi, czyli cech i umiejętności o charakterze psychofizycznym i interpersonalnym (Armstrong, 2011; Woźniak, 2013, Smółka 2004). Ustalane są również pozostałe kluczowe z punktu widzenia kandydata parametry oferty, obejmujące między innymi warunki finansowe, zakres obowiązków oraz potencjalne możliwości awansu i rozwoju zawodowego na danym stanowisku i w organizacji. Po wykonaniu czynności przygotowawczych, pozostaje wybór kanału dystrybuowania oferty pracy, a także pozostałych metod, technik i narzędzi umożliwiających sprawne i trafne znalezienie odpowiedniego kandydata. Biorąc pod uwagę zasięg, ilość zawartych informacji oraz dynamikę rozwoju, idealnym miejscem ku temu jest Internet.

### Poszukiwanie kandydatów w Internecie

Z roku na rok rola Internetu w procesie rekrutacji systematycznie wzrasta. Według organizacji The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) w Londynie, zrzeszającej profesjonalistów z branży HR, w roku 2005 dwie trzecie badanych firm wykorzystywała Internet w procesie rekrutacji (Konieczny i Schmidtke, 2007, s. 84). Jest to źródło szybkie, elastyczne oraz konkurencyjne cenowo z tradycyjnymi źródłami pozyskiwania kandydatów, jak m.in. ogłoszenia prasowe czy radiowe. Internet usprawnia proces komunikacji na linii rekruter-kandydat, umożliwia dokładne przeszukanie rynku pracy oraz stałe uaktualnianie ofert w zależności od zapotrzebowania (Pocztowski, 2007, s. 139). W sytuacji upowszechnienia się dostępu do Internetu, coraz powszechniejsze stają się różnorodne formy wykorzystywania tego medium w toku doboru pracowników (por. tabela 1). Pomimo silnej tendencji rozwojowej, potencjał jaki posiadają narzędzia e-rekrutacji, nie jest jeszcze powszechnie i w pełni wykorzystywany (Woźniak, 2013, s. 175). Możliwości rozwoju rekrutacji internetowej są natomiast praktycznie pozbawione ograniczeń.

Tabela 1. Najpopularniejsze witryny internetowe w Polsce – kategoria „Praca” (stan na lipiec 2015 r.).

Nazwa	Liczba internautów	Odsłony krajowe ogółem
goldenline.pl	2 031 451	-
Grupa Allegro - GG - olx.pl - praca	1 986 803	70 921 743
Grupa Pracuj	1 826 543	46 629 094
indeed.com	1 333 769	-
linkedin.com	1 282 932	-
Grupa Gowork.pl	1 187 144	-
Grupa Gazeta.pl - Praca	1 136 156	5 974 531

infopraca.pl	1 087 004	12 742 140
Grupa Praca.pl - Praca	943 843	9 130 322
Grupa Polska Press - Praca	938 099	4 741 841
Grupa Interia.pl - Praca	642 746	1 924 019
jooble.org	601 719	-
gumtree.pl-gumtree.pl - praca	592 816	-
Grupa Wirtualna Polska - Praca	514 035	2 001 964
nuzle.pl	492 707	-
jobrapido.com	465 061	-
wyszukajprace.pl	453 733	-
trovit.pl - praca.trovit.pl	428 123	-
monsterpolska.pl	279 700	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Megapanel PBI/Gemius (2015a).

### Badanie własne – wywiady z rekruterami

Badanie empiryczne, którego rezultaty (wyniki i wnioski) przedstawiono poniżej, odnosiło się do problemu najpopularniejszych internetowych metod rekrutacyjnych (opartych o techniki związane z Internetem i mediami społecznościowymi) stosowanych obecnie przez rekruterów, czyli pracowników agencji pracy przeprowadzających na co dzień proces rekrutacji i selekcji do przedsiębiorstw i organizacji. Przeprowadzone zostało w oparciu o metodologię jakościową, miało charakter deskryptywny i jego celem było wskazanie metod, technik i narzędzi rekrutacyjnych związanych z Internetem i mediami społecznościowymi, które wykorzystywane są obecnie najczęściej. Badaniu nadano charakter pilotażowy, uzyskanych wyników nie należy traktować jako reprezentatywne i dokonywać na ich podstawie szerszych uogólnień.

W toku badania wykorzystano technikę wywiadu swobodnego, podczas którego nie stosowano skategoryzowanych pytań, a jedynie podejmowano luźno sformułowane problemy, omawiając je z osobami badanymi (Konecki, 2000). Respondenci zostali dobrani w oparciu o technikę „kuli śniegowej”. Badani rekruterzy wskazywali kolejne osoby zajmujące się rekrutacją z wykorzystaniem zasobów Internetu i posiadające wiedzę oraz doświadczenie w zakresie stanowiącym problem badawczy. Przebadano łącznie 5 rekruterów, 4 kobiety i jednego mężczyznę. Osoby uczestniczące w badaniu zajmowały się rekrutacją pracowników przede wszystkim z obszaru Europy, a także krajów Bliskiego Wschodu i Afryki, do przedsiębiorstw reprezentujących różne sektory gospodarki oraz do Organizacji Narodów Zjednoczonych. Wywiady z rekruterami były rejestrowane na nośniku cyfrowym, następnie transkrybowane (Kvale, 2010, s. 153-165; Miles i Huberman, 2000). Wyniki badań wraz z wnioskami zaprezentowano w formie opisowej oraz w postaci tabelarycznej.

## **Internetowe portale pracy**

Po ustaleniu ostatecznych parametrów oferty, ogłoszenie zamieszczane jest na portalu internetowym zawierającym oferty pracy. W zależności od charakteru stanowiska oraz rynku na który oferta jest adresowana, rekruter sporządza ją w języku polskim, bądź angielskim i zamieszcza na portalu internetowym o zasięgu ogólnokrajowym (np. Pracuj.pl w przypadku Polski; Stepstone na rynku niemieckim; czy też Skywalker w Grecji) lub o zasięgu regionalnym (np. Trojmiasto.pl). W konkretnych sytuacjach, gdy kandydata cechować muszą bardzo wąskie i specjalistyczne umiejętności, jak na przykład znajomość mało popularnego języka obcego, ogłoszenie kierowane jest również na portale specjalistyczne (np. TopLanguageJobs), których użytkownikami są zazwyczaj osoby uzdolnione językowo i posiadające zainteresowania w tym obszarze. Podobnie postępuje się w przypadku innych specjalistycznych branż, jak np. logistyka, IT, konkretne gałęzie przemysłu, itp. Ogłoszenia mogą mieć różną formę. Zazwyczaj ich struktura zawiera m.in. nazwę firmy, nazwę stanowiska pracy, zakres obowiązków, wymagania względem kandydata z podziałem na krytyczne i mile widziane oraz przedstawienie oferty firmy w zakresie ogólnych warunków zatrudnienia. Prawidłowo sformułowane ogłoszenie rekrutacyjne nie może zawierać treści dyskryminujących jakiegokolwiek grupy kandydatów, m.in. ze względu na płeć, wiek, wyznawaną religię, pochodzenie etniczne czy miejsce zamieszkania, itp. (Suchar, 2013). Kandydat ma możliwość kontaktowania się z ogłoszeniodawcą w formie mailowej, poprzez przycisk „aplikuj do” lub wypełniając formularz on-line. W przypadku rekrutacji na stanowiska niższego szczebla (asystent, stażysta), niewymagające długoletniego doświadczenia zawodowego, ogłoszenie kierowane może być również do uniwersyteckich biur karier lub na wirtualne targi pracy, adresowane do studentów końcowych semestrów uczelni oraz absolwentów.

## **Media społecznościowe**

Równolegle, badani rekruterzy powszechnie wykorzystują możliwości jakie oferują nieustannie zyskujące na popularności media społecznościowe (Por. tabela 2). W pierwszej kolejności poszukują kandydatów na specjalistycznych portalach biznesowych na których ludzie prezentują swoje kwalifikacje i umiejętności, budują sieć kontaktów zawodowych oraz wymieniają się doświadczeniami. Najefektywniejszy w opinii badanych rekruterów jest portal o zasięgu międzynarodowym – LinkedIn, a w dalszej kolejności zrzeszający największą



liczbę polskich użytkowników, choć tracący już na popularności jego polski odpowiednik GoldenLine. W innych krajach europejskich znaczącą popularność zyskały także inne portale o podobnej charakterystyce, jak np. Xing w Niemczech, czy Viadeo we Francji. Osoby posiadające konto na tego typu portalach prezentują własny profil zawodowy, wymieniają dotychczasowe miejsca pracy i stanowiska wraz zakresem obowiązków, a także informacje o wykształceniu, umiejętnościach oraz odbytych kursach i szkoleniach. Co istotne, pozostali członkowie sieci mogą potwierdzać umiejętności poszczególnych osób oraz zamieszczać komentarze, materiały i artykuły branżowe. Istnieje także możliwość tworzenia różnego rodzaju grup tematycznych zrzeszających osoby reprezentujące konkretne branże i dzielące podobne zainteresowania, co w rezultacie ułatwia rekruterom dostęp do konkretnych grup zawodowych (np. inżynierów, księgowych, itp.), w ramach których poszukują kandydatów na dane stanowisko pracy. Regułą w przypadku profesjonalnych portali pracy jest posiadane przez osoby przeprowadzające dobór kandydatów konto rekruterskie, które bywa dzielone przez kilku rekruterów, ponieważ jego użytkowanie wiąże się z koniecznością uiszczenia opłaty abonamentowej. Zaletą portali o tym charakterze jest przede wszystkim dostęp do dużej ilości precyzyjnych informacji o kandydatach.

Osoby przeprowadzające proces rekrutacji korzystają także podczas swojej pracy z portali społecznościowych o profilu w większej mierze rozrywkowym i towarzyskim, niż zawodowym. Najpopularniejszy z nich to oczywiście Facebook, w dalszej kolejności zyskujący na popularności Google+, a także Twitter (zwłaszcza w przypadku kandydatów z obszaru Public Relations oraz marketingu) oraz Instagram (szczególnie przydatny w poszukiwaniu osób na stanowiska kreatywne). Portale społecznościowe stwarzają możliwość oceny przydatności kandydata w kontekście prowadzonej aktualnie rekrutacji w zakresie wykształcenia, kompetencji, doświadczenia zawodowego, a także dokonania ogólnego przeglądu profilu w obszarze treści w nim zawartych, konfrontując zawodowy wizerunek kandydata z treściami o charakterze pozazawodowym. Umożliwiają także nawiązanie kontaktu z konkretną osobą, będącą potencjalnym kandydatem i zaoferowanie jej udziału w rekrutacji. Można to zrealizować wysyłając wiadomość wewnętrzną (in-mail) lub wykorzystując tradycyjną pocztę internetową. Poprzez funkcjonalność umożliwiającą dodanie danej osoby do listy znajomych, portale społecznościowe pozwalają także na budowanie i utrzymywanie bezcennej dla rekrutera bazy kontaktów, którą wykorzystać można przy okazji kolejnych kampanii rekrutacyjnych. Portale te umożliwiają także dotarcie do kolejnych potencjalnych kandydatów, poprzez możliwość polecenia przez osobę z którą rekruter nawiązał kontakt, a która nie jest zainteresowana udziałem w procedurze aplikacyjnej,





kolejnej osoby spełniającej wymagania zawarte w ofercie. Istotną zaletą wykorzystywania mediów społecznościowych w rekrutacji jest także możliwość pozyskania tzw. kandydatów pasywnych, czyli takich którzy są wartościowymi kandydatami, ponieważ idealnie pasują do profilu stanowiska, choć aktualnie nie podejmowali we własnym zakresie czynności związanych z poszukiwaniem nowego zatrudnienia, natomiast to rekruter ma możliwość zwrócenia się do nich z ofertą.

Tabela 2. Najpopularniejsze witryny internetowe w Polsce – kategoria „Społeczności” (stan na lipiec 2015 r.)

Nazwa	Liczba internautów	Odsłony krajowe ogółem
facebook.com	20 032 252	-
Grupa Google - Społeczności	9 807 813	-
Grupa Onet - RASP - Społeczności	6 709 802	487 637 212
Grupa Gazeta.pl - Społeczności	5 307 659	30 386 985
Grupa Interia.pl - Społeczności	4 134 852	290 382 645
twitter.com	3 426 272	-
wordpress.com	2 772 889	-
Grupa Wirtualna Polska - Społeczności	2 318 394	24 139 421

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Megapanel PBI/Gemius (2015b).

### Internetowe bazy danych

Ogromna ilość informacji znajdujących się w Internecie może paradoksalnie stwarzać rekruterom również i problemy, które związane są z obszernością dostępnych danych i co za tym idzie czasochłonnością ich analizy. W celu ułatwienia przeglądu i analizy informacji oraz szybszego wyławiania wartościowych kandydatów, badani rekruterzy korzystają z przeglądarek dostępnych w danym serwisie społecznościowym, wpisując odpowiednie hasła, słowa i komendy, ograniczając tym samym wybór do kandydatów spełniających konkretne kryteria. W przypadku korzystania ze standardowych wyszukiwarek internetowych (Google; Bing; Yahoo), z uwagi na dużą ilość różnorodnych danych zgromadzonych w sieci internetowej, wpisanie jednego, dwóch haseł może okazać się niewystarczające. W takiej sytuacji coraz częściej wykorzystywana jest metoda Boolean, której nazwa pochodzi od nazwiska angielskiego matematyka George’a Boole’a. Polega ona na wpisywaniu w okno wyszukiwarki logicznego ciągu danych, na który składają się wyrazy określające cechy i wymagania wobec kandydata. W rezultacie umożliwia to w istotny sposób zawęzić wyniki wyszukiwania i ograniczyć się do kandydatów w największym zakresie pasujących do

poszukiwanego profilu.

Wiele branżowych portali internetowych (np. Oracle Taleo; Monster) buduje własne bazy danych, które następnie udostępnia odpłatnie rekruterom. Firmy rekruterskie mogą również wykupić dostęp do konkretnych narzędzi (w postaci licencji na oprogramowanie), które pozwalają na szybkie przeszukanie istniejącej bazy danych osób zarejestrowanych na profesjonalnym portalu pracy (np. LinkedIn), zgodnie z założonymi kryteriami, takimi jak np. wymagany poziom wykształcenia, doświadczenia zawodowego, itp. Innym narzędziem wykorzystywanym w tym celu jest Browse Bean, czyli oprogramowanie służące do przeszukiwania europejskich baz danych, takich jak np. serwis Monster. Rekruterzy korzystają również z innych narzędzi ułatwiających poszukiwanie informacji w Internecie, jak np. wtyczka do przeglądarki internetowej Google Chrome, za pomocą której można pobrać szczegółowe informacje, które zamieszczone zostały w obrębie portalu Facebook, wyselekcjonowane w oparciu o określone wcześniej kryteria.

### **Przyszłość e-rekrutacji**

Już dziś, upowszechnienie Internetu w znaczący sposób ułatwiło pracę rekruterom poszukującym kandydatów na pracowników, umożliwiając im korzystanie z rozmaitych metod i dostępnych narzędzi w tym zakresie (Por tabela 3). Z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, iż przyszłość rekrutacji w coraz szerszym zakresie związana będzie z Internetem i mediami społecznościowymi. Oczywiście, świat wirtualny ma także swoje ograniczenia i nic nie jest w stanie zastąpić bezpośredniego kontaktu z kandydatem, który z reguły ma miejsce dopiero w końcowej fazie procedury rekrutacyjnej. Nie mniej jednak, rekruterzy z którymi przeprowadzono wywiady byli zgodni, że potencjał związany z Internetem nie jest obecnie w pełni wykorzystany i to medium będzie prawdopodobnie w przyszłości obecne w rekrutacji w jeszcze większej mierze niż obecnie. Jako potencjalne kierunki rozwoju e-rekrutacji wskazywano na rozwiązania takie jak projektowanie stron internetowych bardziej przyjaznych smartfonom i tabletom (w ramach środowiska Android i iOS), bardziej powszechne wykorzystywanie aplikacji do wideo rozmów, takich jak popularny Skype czy też Face Time oraz szersze wykorzystywanie quizów i gier internetowych. Jeśli chodzi o treść ogłoszeń o pracę oraz strukturę komunikatów w ramach e-rekrutacji, badani prognozują rosnącą popularność krótkich syntetycznych treści i newsletterów oraz dalsze ograniczanie znaczenia, a w konsekwencji zanik tradycyjnych ogłoszeń papierowych.





Tabela 3. Najpopularniejsze metody poszukiwania kandydatów w Internecie.

Najpopularniejsze metody poszukiwania kandydatów w Internecie								
Ogłoszenia o pracę					Media Społecznościowe		Bazy danych	Wyszukiwarki internetowe
Portale ogólnokrajowe	Portale regionalne	Portale branżowe	Uniwersyteckie biura karier	Wirtualne targi pracy	Profesjonalne portale pracy	Portale społecznościowe	Programy/Wtyczki	Metoda Boolean

Źródło: Badanie własne.

## Podsumowanie

W rezultacie przeprowadzenia badań pilotażowych i zrealizowania założonego celu opracowania, czyli wskazując najczęściej stosowane metody e-rekrutacji, do których należą przede wszystkim ogłoszenia zamieszczane na portalach pracy, poszukiwanie kandydatów w mediach społecznościowych oraz wykorzystywanie baz danych on-line, w jednoznaczny sposób nasuwa się wniosek, iż nie sposób przecenić zalet Internetu, a przede wszystkim mediów o charakterze społecznym w rekrutacji. Stanowią one wręcz nieograniczoną, wciąż rozwijającą się i na bieżąco uaktualnianą bazę danych potencjalnych pracowników, jednocześnie wytworzyły również nową przestrzeń komunikacji pomiędzy kandydatami a rekruterami, szybszą, bardziej dynamiczną i bardziej skuteczną niż kiedykolwiek wcześniej. Rekruter, który efektywnie i umiejętnie będzie w stanie wykorzystać możliwości jakie ze sobą Internet niesie, w znaczący sposób zwiększy swoje szanse na sukces, czyli znalezienie odpowiedniej osoby na odpowiednie stanowisko pracy. Współcześnie, e-rekrutacja nie jest jedynie jedną z możliwości pozyskiwania osób do pracy, lecz stanowi jego fundament i warunek konieczny, jako standardowa forma doboru pracowników.

Rola Internetu i mediów społecznościowych w rekrutacji będzie w dalszym ciągu wzrastała, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, iż na rynek pracy wkracza pokolenie pracowników dla którego przedstawiciele stanowią one naturalną formę komunikacji, są źródłem informacji, miejscem rozrywki i narzędziem pracy. Ponadto, co okazuje się kluczowe w pracy współczesnego rekrutera, dzięki rosnącej popularności mediów społecznościowych, Internet stał się przestrzenią w ramach której każdy, kto jest w niej obecny, zyskuje możliwość zaprezentowania swojej osoby szerokiemu gronu odbiorców, w tym także i osobom poszukującym kandydatów do pracy. Jest to możliwe na niespotykaną wcześniej skalę oraz co szczególnie istotne, nie ogranicza się tylko do sfery aktywności o charakterze

towarzyskim czy rozrywkowym, ale coraz częściej odnosi się także do wymiaru profesjonalnego i zawodowego.

## Literatura

- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE.
- Jamka, B. (1999). Dobór pracowników. W: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja. Kierowanie. Ekonomika*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Jaremczuk, K. (2012). *Podmiotowość pracownika w zarządzaniu organizacją*. Warszawa: PWE.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.
- Konieczny, O. i Schmidtke, R. (2007). *Inwestycja w kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wyd. WYG International Sp. z o.o.
- Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Leśnikowska-Marciniak M. i Marciniak J. (2013). Pozyskiwanie pracowników – rekrutacja. W: A. Binda, H. Fiszer, Z. Kozak, M. Leśnikowska-Marciniak, J. Marciniak i I. Szakiewicz (red.), *Meritum HR*. Warszawa: Wolter Kluwer Polska S.A.
- Ludwicyński, A. (2006). Alokacja zasobów ludzkich w organizacji. W: H. Król i A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału społecznego w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Megapanel PBI/Gemius (2015a), <http://media2.pl/badania/127511-Megapanel-lipiec-2015-kategorie-tematyczne/14.html> (29.12.2015).
- Megapanel PBI/Gemius (2015b), <http://media2.pl/badania/127511-Megapanel-lipiec-2015-kategorie-tematyczne/16.html> (29.12.2015).
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (2000). *Analiza danych jakościowych*. Białystok: Trans Humana.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie-procesy-metody*. Warszawa: PWE.
- Rokita, J. (2003). *Organizacja ucząca się*. Katowice: Wydawnictwo AE.
- Smółka, P. (2008). *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Sławecki, B. (2011). *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*. Warszawa: C.H. Beck.
- Suchar, J.A. (2013). *Jak uniknąć dyskryminacji w procesie rekrutacji i selekcji pracowników*. Gdańsk: Wydawnictwo ODDK.
- Sutherland, J. i Canwell, D. (2007). *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Woźniak, J. (2013). *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN.