

UNIWERSYTET WARSZAWSKI
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA



Konspekt pracy doktorskiej pt.

MODEL ZARZĄDZANIA PORTALEM REKRUTACYJNYM

mgr Agnieszka Wiącek

Opiekun naukowy: prof. zw. dr hab. Witold Chmielarz

Warszawa 2011

Spis treści

1. Uzasadnienie tematu.....	2
2. Cele rozprawy	4
3. Teza główna i hipotezy	4
4. Metodyka	5
5. Zawartość rozprawy	6
6. Istotne ustalenia zawarte w dysertacji.....	6
7. Model portalu rekrutacyjnego	7

1. Uzasadnienie tematu

Internet jest w coraz większym stopniu wykorzystywany w różnorodnych dziedzinach ludzkiej aktywności, w tym w szczególności w biznesie elektronicznym. E-commerce to pojęcie oznaczające handel elektroniczny, będący jednym z elementów elektronicznej gospodarki (e-gospodarki). Jego częścią są e-usługi, czyli usługi świadczone drogą elektroniczną. Wśród nich można wymienić e-rekrutację, czyli rekrutację prowadzoną za pośrednictwem sieci. Portal rekrutacyjny w niniejszej dysertacji rozumiany jest jako przedsięwzięcie e-biznesowe z obszaru e-commerce, mające na celu wspieranie procesu e-rekrutacji, czyli poszukiwania pracy lub pracowników za pośrednictwem Internetu. Głównym celem tych witryn jest wspomaganie rekrutacji online poprzez umożliwienie lub ułatwienie kontaktu pomiędzy poszukującymi pracy – kandydatami, a oferującymi pracę - pracodawcami. Portal rekrutacyjny zawiera oferty pracy, a także w większości przypadków, materiały edukacyjne dotyczące rynku pracy i poszukiwania zatrudnienia. Rozwój społeczeństwa informacyjnego i Internetu umożliwił powstanie portali rekrutacyjnych jako przedsięwzięć komercyjnych. Wpłynął na to rozwój technologii umożliwiających wymianę plików, publikację informacji, linkowanie informacji i komunikację, a z drugiej strony ułatwił komercjalizację Internetu, wprowadzając możliwość opublikowania w sieci oferty oraz dokonania zamówienia i płatności online. Dzięki tym rozwiązaniom możliwe stało się prowadzenie e-rekrutacji, a także skomercjalizowanie jej w internecie. W ramach niniejszej dysertacji poszukiwano modelu zarządzania przedsięwzięciem biznesu elektronicznego, które będzie kreować wartość dla interesariuszy, którymi są w przypadku portalu rekrutacyjnego

grupy: kandydatów poszukujących za jego pośrednictwem zatrudnienia, pracodawców, poszukujących pracowników oraz managerów, którzy pośrednio lub bezpośrednio czerpią z tych usług zyski jako z przedsięwzięcia biznesowego.

Aby stworzyć taki model, wyróżniono powyższe trzy grupy interesariuszy, przypisując im określone cele, które doprowadzą do zaspokojenia ich wymagań względem portalu rekrutacyjnego. Każda z tych grup ma właściwe dla niej cele, które z ich punktu widzenia definiują model portalu rekrutacyjnego. Model został stworzony na styku ich oczekiwań.

Tabela 1. Grupy interesariuszy portalu rekrutacyjnego i ich cele

Grupa interesariuszy	Definicja grupy	Cel grupy
<i>Kandydaci</i>	Osoby, które poszukują w portalu ofert i aplikują na nie. Jest to najliczniejsza grupa.	Odnalezienie ofert pracy o możliwie najwyższej jakości i stopniu dopasowania, w sposób jak optymalny pod kątem zaangażowanych zasobów, a także możliwości efektywnego kontaktu z pracodawcami dzięki dodatkowym mechanizmom wspomagającym e-rekrutację.
<i>Pracodawcy</i>	Przedstawiciele firm, które zamieszczają ogłoszenia o pracy, grupa komplementarna wobec kandydatów.	Odnalezienie kandydatów o możliwie najwyższej jakości i stopniu dopasowania, w sposób jak optymalny pod kątem zaangażowanych zasobów, a także możliwości efektywnego kontaktu z kandydatami dzięki dodatkowym mechanizmom wspomagającym e-rekrutację.
<i>Manager (management, kierownik, kierownictwo, właściciel, inwestor)</i>	Osoba lub osoby, które zarządzają lub są właścicielami portalu i zakładanym celem nadrzędnym jest osiągnięty zysk (ze świadczenia różnorodnych usług rekrutacyjnych).	Osiągnięcie jak najlepszego wyniku finansowego w długim terminie, pośrednie cele sprzedażowe i wizerunkowe.

Źródło: Opracowanie własne

Temat jest ten interesujący o tyle, iż w zakresie tematyki dotyczącej usług e-rekrutacji odczuwa się istniejącą lukę informacyjną zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej. Dotyczy ona braku opracowań definiujących, które elementy portali rekrutacyjnych, zarówno

w odniesieniu do ich kreowania, jak i zarządzania nimi, tworzą istotną wartość i w jaki sposób powinien zbudowany zostać portal odpowiadający tym grupom interesu. Temat ten jest znany autorce pracy od strony praktycznej z racji pełnienia przez nią funkcji menedżera przedsięwzięcia tego typu w latach 2008-2010, oraz prowadzenia przez nią doradztwa strategicznego dla dwóch nowych przedsięwzięć tego typu w latach 2010-2011. Wnioski i ustalenia, poczynione w części badawczej dysertacji, odnoszą się w szczególności do zarządzania portalem rekrutacyjnym, a na bardziej ogólnym poziomie można je również zastosować do opisu innego analogicznego przedsięwzięcia e-biznesowego, w szczególności z zakresu e-usług.

2. Cele rozprawy

Cele dysertacji, wynikające bezpośrednio z uzasadnienia tematu, można podzielić na dwie grupy – cele naukowe i praktyczne. Celem naukowym jest zbudowanie teoretycznego modelu portalu rekrutacyjnego, tworzonego w odpowiedzi na potrzeby interesariuszy/grup docelowych i prowadzącego do realizacji zróżnicowanych celów tych interesariuszy. Celem praktycznym rozprawy jest stworzenie wzorców zarządzania portalem rekrutacyjnym, weryfikowalnych praktycznie, w oparciu o wnioski wynikające z badań. Dodatkowym celem dysertacji jest stworzenie charakterystyki polskiego rynku e-rekrutacji, która może służyć jako podstawa do rozwijania dalszych kierunków badań i prowadzenia działalności biznesowej w tym zakresie.

3. Teza główna i hipotezy

Zakładamy, iż istnieje model portalu rekrutacyjnego, który spełnia wymagania i prowadzi do realizacji celów trzech głównych grup jego interesariuszy. Opiera się on na konglomeracie określonych elementów w obszarach:

- (1) Oferty usług związanych z e-rekrutacją.
- (2) Funkcjonalności, rozumianych jako techniczne rozwiązania dla użytkowników, wspierające realizację ich podstawowych celów.
- (3) Usability i wyglądu portalu.
- (4) Popularności, odwiedzalności i dochodowości portalu.

4. Metodyka

Wynikiem niniejszej dysertacji jest oparty o wnioski z badań model teoretyczny portalu rekrutacyjnego. Model ten został zbudowany w sposób, który umożliwia jego weryfikację praktyczną oraz wprowadzanie ulepszeń wynikających z doświadczeń praktycznych. By stworzyć model, posłużono się następującymi narzędziami:

1. Analiza rynku pod kątem stosowanych rozwiązań koncepcyjnych i technologicznych oraz oferowanych produktów i usług.
2. Badania grup docelowych pod kątem oczekiwań i postaw wobec e-rekrutacji oraz wymagań wobec portali rekrutacyjnych.
3. Praktyczne doświadczenie autorki jako twórczyni i managera ogólnopolskiego portalu rekrutacyjnego.
4. Literatura tematu.

Najważniejszymi badaniami przeprowadzonymi w ramach dysertacji były:

1. Badanie ankietowe dotyczące oczekiwań kandydatów i pracodawców wobec e-rekrutacji i portali rekrutacyjnych. Badanie zostało przeprowadzone przez autorkę w maju 2009 roku na użytkownikach ogólnopolskiego portalu rekrutacyjnego. Odpowiedziało na nie 598 zarejestrowanych kandydatów. Badanie było zatytułowane „Internauci na tropie pracy”. Pytania ankietowe dotyczyły powodów i sposobów poszukiwania pracy oraz zalet i wad poszukiwania pracy w Internecie.
2. Badanie ankietowe dotyczące oczekiwań kandydatów i pracodawców wobec funkcjonalności portali rekrutacyjnych. Badanie zostało przeprowadzone przez autorkę w czerwcu 2010 roku na użytkownikach ogólnopolskiego portalu rekrutacyjnego. Zatytułowane było „Przydatność wybranych funkcjonalności portali pracy dla kandydatów (pracodawców)”. Odpowiedziało na nie 654 zarejestrowanych kandydatów i 95 pracodawców. Dla każdej z tych grup przeznaczona była oddzielna ankieta, w której należało ocenić, w 4-stopniowej skali, przydatność określonych funkcjonalności dla, odpowiednio, kandydata lub pracodawcy.
3. Analiza wybranych portali metodą AHP. Analiza zawierała porównanie 13 portali rekrutacyjnych, aktywnych na polskim rynku, pod kątem 13 kryteriów oceniających ich adekwatność względem celów i oczekiwań grup interesariuszy. Przeprowadzono analizę z perspektywy kandydata, pracodawcy i

managera, a wyniki pozwoliły wyciągnąć interesujące wnioski i stworzyć finalny model portalu.

5. Zawartość rozprawy

Dysertacja została podzielona na trzy części. Część teoretyczna wprowadza w tematykę rozwoju społeczeństwa informacyjnego, internetu i elektronicznej gospodarki, nakreślając tło, na którym będą prowadzone dalsze rozważania. Bardziej szczegółowo omówiono zagadnienie e-commerce, w tym e-usług (za jedną z nich uznano e-rekrutację), biorąc pod uwagę jego modele teoretyczne i stan aktualny.

Część praktyczna analizuje wybrane portale rekrutacyjne pod kątem ich cech, które przyczyniają się do spełnienia oczekiwań użytkowników, takich jak funkcjonalności, oferta usług oraz dane statystyczne dotyczące odwiedzalności i popularności portalu.

Część badawcza prezentuje analizę porównawczą portali rekrutacyjnych na polskim rynku e-rekrutacji (dokonaną metodą AHP), w ramach której stworzono ranking portali pod kątem ich zgodności z oczekiwaniami interesariuszy. W tej części dysertacji został zaprezentowany także finalny model portalu rekrutacyjnego. Podrozdział kończący pracę zawiera uzupełnienie przedstawionego w dysertacji modelu poprzez podsumowanie praktycznych wskazówek i zasad, które powinny przyświecać managerowi (czy też przedsiębiorcy) prowadzącemu portal rekrutacyjny. Część z tych wskazówek może być również zastosowana szerzej, w odniesieniu do innych przedsięwzięć e-biznesowych. Wskazówki te dotyczą następujących obszarów zarządzania przedsiębiorstwem e-commerce: model biznesowy, zasoby ludzkie, marketing, oferta i strategia sprzedaży oraz funkcjonalności techniczne.

6. Istotne ustalenia zawarte w dysertacji

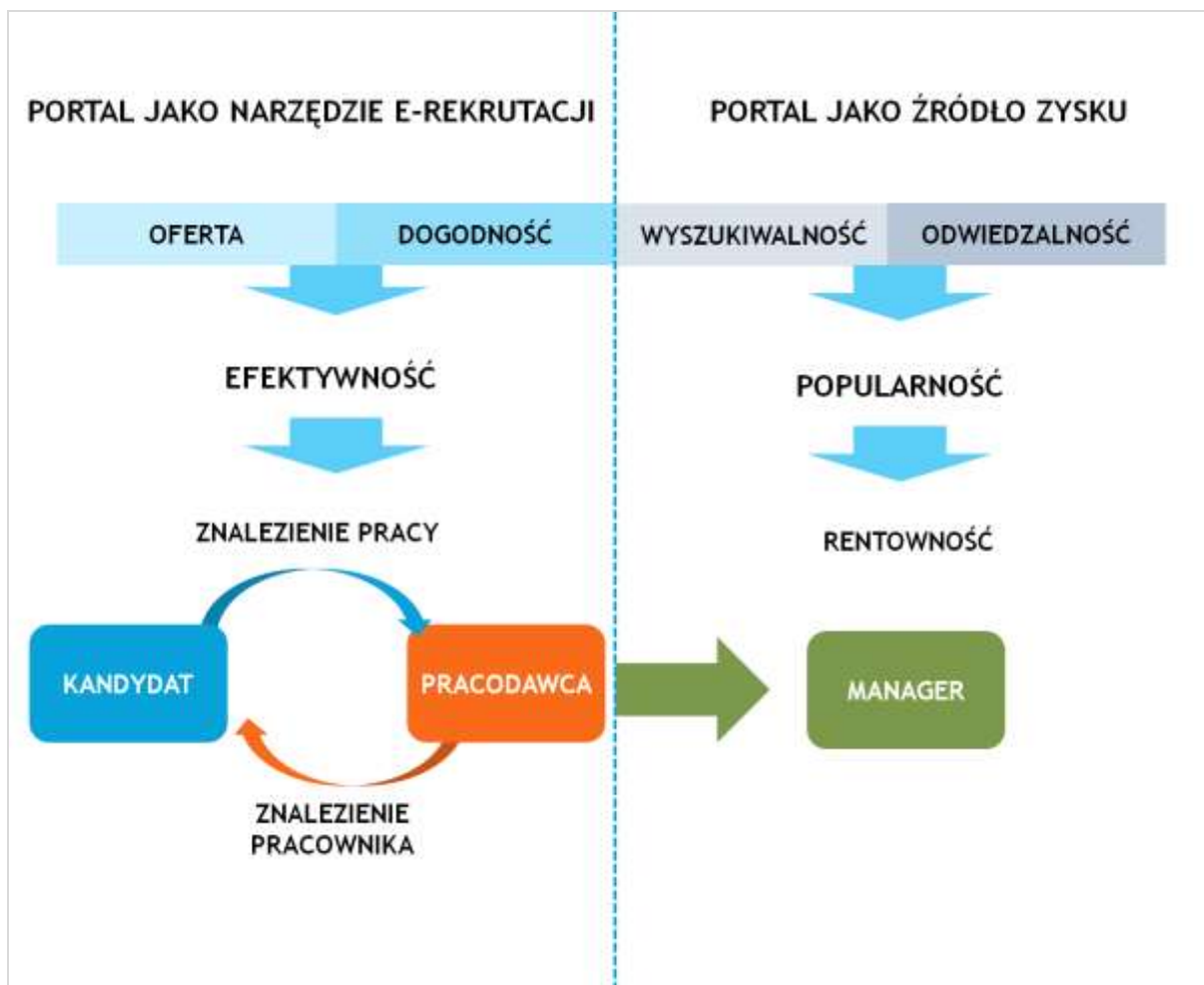
Wśród istotnych ustaleń, które pojawiły się w dysertacji, należy wymienić:

- (1) Charakterystyka obszaru społeczeństwa informacyjnego oraz gospodarki elektronicznej, w tym sporządzenie zrzębu mapy globalnej sieci, dzielącej ją na pięć ząbających się obszarów: Internet prywatny, publiczny, komercyjny i niekomercyjny oraz społeczny.
- (2) Stworzenie klasyfikacji e-usług i umiejscowienie wśród nich e-rekrutacji.

- (3) Charakterystyka polskiego rynku e-rekrutacji, zawierająca analizę potrzeb kandydatów poszukujących pracy oraz klasyfikację dostępnych na rynku narzędzi e-rekrutacji i rodzaje serwisów www związanych z tą usługą.
- (4) Charakterystyka rynku portali rekrutacyjnych: główni aktorzy, modele biznesowe, oferta handlowa, grupy interesariuszy, spektrum istniejących funkcjonalności dostępnych dla użytkowników.
- (5) Ustalenie oczekiwań interesariuszy względem portali rekrutacyjnych.
- (6) Analiza i ocena porównawcza polskich portali rekrutacyjnych pod kątem wybranych kryteriów metodą AHP.
- (7) Model działania portalu zgodnego z oczekiwaniami grup interesariuszy.

7. Model portalu rekrutacyjnego

Kluczową częścią wyników niniejszej dysertacji jest prezentacja spójnego modelu zarządzania portalem rekrutacyjnym. Uproszczony model został przedstawiony w formie graficznej poniżej.



Rysunek 1. Model portalu rekrutacyjnego. Źródło: opracowanie własne

W modelu wyróżniono dwie części, przypisane do poszczególnych grup interesariuszy. Dla kandydatów i pracodawców portal jest narzędziem e-rekrutacji, z kolei dla managerów i właścicieli tego typu przedsięwzięć portal jest przede wszystkim potencjalnym źródłem zysku, tak więc jego rentowność jest głównym wyznacznikiem realizacji celów.

Patrząc na lewą stronę modelu, widzimy, że dla pracodawców i kandydatów najważniejsze są takie własności portalu, które można określić jako „oferta” oraz „dogodność”. Oferta jest tym, co portal ma do zaoferowania w ramach swoich usług i funkcjn. Im bardziej rozbudowane i wysokiej jakości są usługi i funkcjonalności, tym większa szansa, że portal przyciągnie użytkowników. Drugim czynnikiem wpływającym na realizację celów rekrutacyjnych jest „dogodność”, która oznacza łatwość i prostotę obsługi, czy też ogólnie pojęte doświadczenie użytkownika portalu. Mają na nie wpływ np. usability portalu czy też poziom szaty graficznej. Poziom oferty i dogodności użytkownika portalu można określić jako efektywność portalu, która rozumiana jest jako skuteczność w realizacji celów pracodawców (znalezienie

pracownika) i kandydatów (znalezienie pracy). Przy czym między grupą pracodawców i kandydatów następuje zwrotne sprzężenie realizowanych celów – jeśli kandydatowi uda się za pośrednictwem portalu znaleźć pracę, oznacza to wszak również, że pracodawcy uda się znaleźć kandydata.

Przejdźmy do prawej części modelu. Z punktu widzenia managera portalu cechami, które oznaczają realizację jego celów, jest wyszukiwalność portalu (fakt, że łatwo jest się o nim dowiedzieć, czy to z wyszukiwarki Google, czy z innych źródeł – co oznacza, że potencjalni użytkownicy go odwiedzają) oraz faktyczna odwiedzalność w danej chwili. Razem oznaczają popularność portalu wśród użytkowników, mierzoną różnymi metodami, na przykład za pomocą badania Megapanel. Popularność zaś oznacza, że pracodawcy są skłonni wykupić usługi portalu, w szczególności zapłacić za publikację ofert pracy, oraz skłonni są zapłacić więcej, ponieważ portal ma potencjał realizacji ich celów. Jak wynika z danych, najwyższe ceny ogłoszeń są silnie skorelowane z dużą liczbą ogłoszeń i wysoką oglądalnością, czego najlepszym przykładem są portale pracuj.pl i gazetapraca.pl. To zaś potencjalnie prowadzi do rentowności portalu.

Wreszcie, występuje sprzężenie pomiędzy realizacją celów rekrutacyjnych kandydatów i pracodawców (zbiorczo ujmowanych) z realizacją celów managerów. Im lepszy jest portal pod względem efektywności rekrutacyjnej, tym większa jest jego popularność i tym więcej jest w stanie zarobić. Co też wynika z przeprowadzonej analizy, gdzie widać, że potencjalnie najbardziej efektywne portale są tymi, które mają najdroższe usługi oraz największą popularność.