

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Grażyna Osbert-Pociecha*

Natalia Bielińska**

4.1

***Ghosting* w polskich przedsiębiorstwach – perspektywa kandydata/ pracownika. Wyzwania dla rekrutacji**

Streszczenie

Opracowanie wskazuje na rozprzestrzenianie się ghostingu i związane z tym problemy firm dotyczące werbowania pracowników, utrzymywania poziomu zatrudnienia. Aby sprostać pojawiającym się na tym tle wyzwaniom, należy dokonać określonych zmian nie tylko w realizacji funkcji rekrutacyjnej, ale także w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Celem badań przeprowadzonych metodą sondażu diagnostycznego było zidentyfikowanie postrzegania ghostingu przez uczestniczących w tych praktykach kandydatów, przyszłych pracowników. Wyniki sondażu pozwoliły na odniesienie się do problemu ograniczenia negatywnych dla firm skutków ghostingu.

Słowa kluczowe: rynek pracy, pracodawca, kandydat/pracownik, rekrutacja, zmiany w ZZL

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0003-1951-0062

** Praktyk w obszarze ZZL, ORCID: 0000-0002-6311-4342

Ghosting in Polish Enterprises – Candidate/Employee Perspective. Challenges for Recruitment

Abstract

The article indicates the spread of *ghosting* and related problems of companies regarding recruitment of employees, maintaining the level of employment. To meet the challenges arising against this background, specific changes need to be made not only in the recruitment function, but also in the area of HRM. The purpose of the research carried out by the method of diagnostic survey was to identify the perception of *ghosting* by the candidates participating in these practices, future employees. The results of the survey made it possible to address the problem of reducing the negative effects of ghosting for companies.

Keywords: labor market, employer, candidate / employee, recruitment, changes in HRM

Wprowadzenie

Zjawisko ghostingu wyraźnie się rozszerza i nasila swoją obecność w praktyce funkcjonowania polskich organizacji, niosąc za sobą określone skutki. W najbardziej wyrazisty sposób przejawia się ono w funkcji rekrutacyjnej, stając się barierą w pozyskiwaniu pracowników, tj. zapewnieniu odpowiedniej liczby zatrudnionych, jak i pożądanej jakości ich kompetencji oraz odpowiednich postaw, zachowań gwarantujących realizację zadań wynikających z modelu biznesowego działania, strategii przedsiębiorstwa.

Przez całe dziesięciolecia w przeszłości pracodawcy występowali w roli „rozdających karty”, to oni właśnie oferowali/dawali zatrudnienie pracownikom. W ciągu ostatnich kilku lat wzmaga się zjawisko inwersji, które następuje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, coraz częściej to pracownik dokonuje wyboru, wykorzystując swoją przetargową pozycję, posuwa się nawet dalej, tj. zwodzi rekrutera, prowadzi swoją grę, która sprowadza się do tego, że decydując się na udział w procesie rekrutacyjnym, niekoniecznie respektuje obowiązujące zasady/ustalenia, np. przerywa ten proces i nie zgłasza się na kolejne etapy bądź w relatywnie krótkim czasie od sfinalizowania procesu rekrutacyjnego rezygnuje z zatrudnienia (porzuca pracę). S. Hosage¹ potwierdza zarysowujący się trend, jednocześnie zauważa, że w przeszłości tego typu praktyki były niezmiernie rzadkie (ich powodem

¹ K. Gurchiek, „Ghosting’ Behavior Baffles HR Pros, Hiring Managers”, „SHRM”, www.shrm.org (dostęp: 27.12.2018).

były szczególne, wynikające z niezależnych od kandydata uwarunkowań, które związane były z sytuacją rodzinną lub osobistą kandydata). Także T. Palmer² stwierdza, że tylko w ciągu 2018 r. zmiany w uwarunkowaniach rekrutacji stały się radykalne, a tendencje związane z nieskutecznością procesów rekrutacyjnych (*ghosting*) nabrały alarmującego tempa, co oczywiście wywołuje zaniepokojenie różnych organizacji.

Jako *ghosting* rozumie się tu zjawisko, które odnosi się do praktyk stosowanych przez przyszłych kandydatów i potencjalnych pracowników, polegające na wycofaniu się z zamiaru pozyskania pracy (zatrudnienia), tj. rezygnacji z uczestnictwa w trakcie trwania procesu rekrutacyjnego i nieprzystąpienie do jego kolejnych/końcowych etapów bądź po przyrzeczeniu/zapewnieniu zatrudnienia niepodjęcie pracy lub jej porzucenie w stosunkowo krótkim okresie od momentu jej podjęcia (przedwczesne odejście) – bez uprzedzenia, jakiegokolwiek powiadomienia, informacji wyjaśniającej³.

Autorki, kontynuując badania⁴ nad *ghostingiem*, przyjęły optykę kandydata/pracownika uznając, że postrzeganie tego zjawiska z tej perspektywy daje możliwość formułowania kierunków zmian w celu poprawy skuteczności rekrutacji. Badanie zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego (online) na celowo dobranej próbie ponad 100 respondentów. Celem badania była identyfikacja cech, przesłanek, motywów, ocen dotyczących przyszłości tych, którzy poprzez swoje zachowania i postawy generują problemy związane z pozyskiwaniem i utrzymywaniem odpowiedniego potencjału pracy w przedsiębiorstwie.

Upowszechnianie się zjawiska *ghosting*u

Termin *ghosting* wywodzi się z psychologii, opisywano nim zjawisko rozpadu więzi w relacjach interpersonalnych jako następstwo braku komunikacji jednej ze stron lub jej jednostronne zaniechanie, przerwanie bez uprzedzenia, powiadomienia czy wyjaśnienia⁵. Jak zauważa M. Dreger⁶, dzieje się tak, ponieważ osoba, która porzuca, bojąc się konfrontacji, koncentruje się wyłącznie na swoich potrzebach, nie liczy się ze zdaniem drugiej osoby/strony.

² T. Palmer, *Employee 'Ghosting' May be the New Norm*, "Production Machining" 2018, vol. 18, no. 9, s. 26.

³ *What is Employee Ghosting and How HR Managers and Organizations Can Deal with it*, www.managementstudyguide.com (dostęp: 27.12.2018).

⁴ Por. N. Bielińska, G. Osbert-Pociecha, *Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – porażka czy sukces firmy?*, w: J. Lichtarski (red.), *Sukcesy i niepowodzenia w zarządzaniu organizacjami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 4, cz. 1., Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa, s. 179.

⁵ G. Freedman, D.N. Powell, B. Le, K.D. Williams, *Ghosting and Destiny: Implicit Theories of Relationships Predict Beliefs about Ghosting*, "Journal of Social and Personal Relationships" 2019, vol. 96, no. 3, s. 905–924.

⁶ M. Dreger, M. Kuszewska, *Co boli związek? Rozmowy psychologiczne*, WGP, Warszawa 2017.

J.M. Rosenberg⁷ zwraca uwagę na fakt, że łatwość odcinania kontaktów w większym stopniu przejawiają ludzie młodzi, co wskazywałoby na to, że zjawisko może mieć kontekst generacyjny/pokoleniowy. Młodzi ludzie, chcąc uniknąć potencjalnych konfliktów, mając mniejsze doświadczenie w przeprowadzaniu trudnych rozmów, a jednocześnie będąc asertywnymi (dbając o swój komfort), niepozbawieni alternatywy – po prostu „urywają” komunikację. Takie zachowanie przez starszych/poprzednie generacje odczytywane jest jako brak stabilności i odpowiedzialności.

G. Bauer⁸ wskazuje, że zjawisko ghostingu może być rozumiane także jako zerwanie warunków umowy (formalnej) między stronami, którymi są nie tylko pracodawca i potencjalny pracobiorca, ale także firmy świadczące sobie nawzajem określone usługi.

Zjawisko ghostingu w obu wymiarach, tj. przejawiające się w zaprzestaniu kontaktów, jak i odejściu/odstąpieniu od warunków umowy natychmiast po jej zawarciu, coraz częściej zaznacza swoją obecność w urzeczywistnianiu funkcji rekrutacyjnej organizacji biznesowych (także publicznych i społecznych). Zachowania polegające na „zamianieniu się w ducha” przenikają do organizacji. Staje się to coraz trudniejsze do zaakceptowania w warunkach utrwalonego sposobu ich działania w zakresie pozyskiwania ludzi do pracy, tj. przygotowania oferty/ogłoszenia, zaproszenia na rozmowę, przedstawienia oferty i sfinalizowania umowy o zatrudnienie. Taki schemat przestaje dzisiaj w warunkach rynku pracownika i niskiego poziomu bezrobocia być skuteczny, coraz trudniejsze staje się sprostanie wyzwaniu znalezienia i pozyskania przez organizację odpowiednio zaangażowanego, lojalnego i odpowiedzialnego pracownika. Na dobrą sprawę trudno jednak powiedzieć, że istota tego zjawiska jest czymś zupełnie nowym.

Zjawisko ghostingu występuje w różnych branżach i zawodach, wcześniej dotyczyło głównie mniej opłacanych miejsc pracy w budownictwie, produkcji i transporcie. Obecnie objęło to także pracowników administracyjnych w wielu branżach⁹. Szacuje się, że zjawisko ghostingu w Polsce, tj. sytuacji, w których kandydaci odrzucają ofertę po jej wcześniejszej akceptacji, dotyczy 5–20% procesów rekrutacyjnych (w zależności od branży i rodzaju stanowiska)¹⁰ i przybiera na sile¹¹.

⁷ J.M. Rosenberg, *Here Today, Ghosting Tomorrow: Workers Just Disappears*, “Fort Worth Business Press” 2018, vol. 30, no. 37, s. 2–3.

⁸ G. Bauer, *Don't Fall Victim to a Ghost Employee*, “AFE Facilities Engineering Journal” 2005, vol. 32, no. 2, March, s. 19–20; por. także E. Mazurczyk-Jankowska, *Ghosting, czyli Halloween w rekrutacji*, <http://grubyhr.pl> (dostęp: 28.12.2019).

⁹ P. Davidson, *Workers Are 'Ghosting' Interviews, Blowing off Work in a Strong Job Market*, “USA Today”, (dostęp: 30.12.2018).

¹⁰ *Kiedy kandydat nie pojawia się w pracy*, <https://www.hays.pl/Blog/drop-out/index.htm> (dostęp: 28.12.2018).

¹¹ B. Miller, *What Is Employee or Applicant Ghosting*, “HR Daily Advisor”, sierpień 2018.

Obecnie zjawisko to przenosi się także na specjalistów i menedżerów, których rynek pracy jest dość hermetyczny, a liczba pracodawców jest ograniczona¹². Do intensyfikowania się przejawów tego zjawiska w działalności rekrutacyjnej przyczyniają się czynniki, które świadczą o niedostosowaniu praktyk w tym zakresie do potrzeb czy wręcz o popełnianiu określonych błędów¹³ (wg HBRP to błędy w rekrutacji i selekcji aż w 80% odpowiadają za nieudane rekrutacje).

Badania wskazują głównie na brak partnerskiej relacji pomiędzy potencjalnym pracodawcą a kandydatem. Spośród badanych 50% zbyt długo oczekuje na decyzję pracodawcy o zatrudnieniu/przejsciu do kolejnego etapu, 34% kandydatów nie otrzymało informacji o planowanym przebiegu procesu rekrutacji, 28% badanych finalnie otrzymało ofertę poniżej swoich wcześniej przedstawionych oczekiwań finansowych, a 21% nie otrzymało informacji na temat istotnych elementów oferty pracy¹⁴. Podobne dane prezentują badania eRecruiter¹⁵ – 41% kandydatów nie otrzymało szczerzej i rzetelnej informacji na temat warunków pracy, 53% nie otrzymało informacji o oferowanym wynagrodzeniu, a 36% nie otrzymało informacji o przebiegu procesu zatrudnienia. Zaledwie 15% badanych otrzymało informację o powodach niezakwalifikowania się do kolejnego etapu procesu rekrutacji bądź zakończeniu tego procesu. Dzisiaj kandydaci oczekują transparentnego procesu rekrutacji oraz informacji zwrotnej na każdym jego etapie.

Branża rekrutacyjna jest obecnie mocno krytykowana za brak koncentracji na potrzebach potencjalnych pracowników. Badania wskazują, że aż 90% osób poszukujących pracy doświadczyło niewłaściwych zachowań w procesach rekrutacyjnych (pomiędzy rekruterem a kandydatem do pracy)¹⁶. Wśród tych zachowań ze strony osoby rekrutującej pojawiają się m.in.: *kittenfishing* (doświadczany przez 30% kandydatów), *catfishing* (29%), *rostering* (25%), *slow fade* (24%)¹⁷.

Poza tym, rosnąca świadomość silnej pozycji kandydatów na rynku pracy sprawia, że zwiększa się pula kandydatów pasywnych, bierność jest obecnie dominującą postawą

¹² A. Błaszczak, *Znikający kandydaci do pracy zmorą łowców głów*, www.rp.pl/Rynek-pracy (dostęp: 25.12.2018).

¹³ M. Król, *Ile kosztują nieudane rekrutacje twojej firmy*, <https://www.hbrp.pl/b/ile-nieudane-rekrutacje-kosztuja-twoja-firme/QAQpjtQ6> (dostęp: 15.12.2018).

¹⁴ *Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy*, Badania Antal, edycja 8, www.antal.pl, sierpień 2018 (dostęp: 30.12.2019).

¹⁵ *Raport Candidate Experience w Polsce*, eRecruiter, 2019.

¹⁶ *Do You Catfish Candidates? Look Who's Stalking Too*, www.theglobalrecruiter.com (dostęp: 28.12.2019).

¹⁷ *Kittenfishing* – oferta pracy przedstawiana jest nieco lepiej niż w rzeczywistości, aby zdobyć zainteresowanie kandydata; *catfishing* – oferta pracy przedstawiana jest o wiele lepiej niż w rzeczywistości, do tego stopnia, że opis pracy nie pasuje do rzeczywistości; *rostering* – zwodzenie kandydata przez długi czas, ponieważ w rzeczywistości był on kandydatem drugiego wyboru; *slow fade* – w miarę upływu czasu, stopniowe, coraz mniejsze zwracanie uwagi na kandydata; B. Cotton, *Not Just a Dating Issue: Ghosting, Catfishing and Submarining Rife in Recruitment*, "Business Leader", styczeń 2019, www.businessleader.co.uk (dostęp: 28.12.2019).

na rynku pracy. Blisko 70% specjalistów i menedżerów nie szuka aktywnie pracy¹⁸. Pracownicy poważnie podchodzą do swojej kariery i skrupulatnie planują jej etapy. Stają się coraz bardziej wymagający. Według raportu Antal¹⁹ motywacją do zmiany pracy już nie jest tylko wynagrodzenie, ale pszukiwanie bardziej atrakcyjnych możliwości rozwoju kariery (45%), złe zarządzanie organizacją (43%), zła atmosfera w pracy (33%) czy też niejasna ścieżka awansu w firmie lub jego brak (30%). Zatem pracodawcy muszą bardziej świadomie badać ich potrzeby, oczekiwania i proponować możliwości rozwoju, aby ograniczać rozmiary ghostingu.

Warto zauważyć, że *ghosting* nie jest tylko domeną polskiego rynku pracy. W Stanach Zjednoczonych zaobserwowano w 2018 r. wzrost tego zjawiska z 10% do 20%²⁰. Problem „znikających kandydatów/pracowników” dostrzegł Bank Rezerwy Federalnej Chicago, który śledzi trendy w zatrudnieniu, potwierdzając, że liczba „duchów” wciąż rośnie. Ekonomiści podają, że pracownicy zaczynają zachowywać się jak milenialsi w Tinderze (aplikacji umożliwiającej zawieranie nowych znajomości) – porzucając pracę bez jakiegokolwiek wyjaśnienia²¹. Z kolei we Francji ghostingu mocno doświadcza branża IT, w której w pierwszej połowie 2019 r. rozmiar tego zjawiska był większy niż w całym 2018 r.²²

Pojawienie się nowego trendu, jak się okazuje, powoduje uruchomienie profesjonalnych usług w tym zakresie, np. w Japonii, gdzie rezygnacje z długoterminowego zatrudnienia są dość rzadkie – pojawiły się organizacje, które specjalizują się w „załatwieniu” rezygnacji z zatrudnienia w imieniu pracowników²³. Wychodzą one naprzeciw potrzebom japońskich pracowników, których paraliżuje strach przed konfrontacją z pracodawcą i traumatycznym przeżyciem związanym z przekazaniem pracodawcy informacji o rezygnacji z oferty pracy lub zatrudnienia²⁴.

Na tym tle pojawiają się pytania dotyczące rekrutacji, jej skuteczności jako sposobu na zapewnienie firmie odpowiedniego potencjału do realizacji wyznaczonych celów/zadań. Stanowią one, w ramach szerszego kontekstu związanego z obecnością/zaangażowaniem ludzi w organizacji, składowe „filozofii” zarządzania ludźmi w warunkach

¹⁸ *Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy*, Badania Antal, edycja 8, www.antal.pl, sierpień 2018 (dostęp: 30.12.2019).

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ L. MacLellan, *Ghosting at Work is Now Big Enough that It Caught the Fed's Attention*, <https://qz.com> (dostęp: 28.12.2019).

²¹ D. Paguette, *Workers are Ghosting their Employers Like Bad Dates*, www.washingtonpost.com, grudzień 2018 (dostęp: 28.12.2019).

²² M. Wolski, *Le „ghosting”, nouveau mal du recrutement*, www.strategies.fr, wrzesień 2019 (dostęp: 30.12.2019).

²³ P. Fogarty, *Ghosting at Work*, www.bbc.com, lipiec 2019 (dostęp: 30.12.2019).

²⁴ M. Ciesielska., *Trzy oblicza ghostingu: uczuciowy, pracowniczy i rekruterski*, www.linkedin.com, maj 2019 (dostęp: 30.12.2019).

słabnącej pozycji pracodawcy na rynku pracy, rosnącego udziału technologii teleinformatycznych oraz wzrostu zapotrzebowania na zrównoważony styl życia kolejnych generacji pokoleniowych (zmiany demograficzne). Jak potwierdza raport Manpower Group²⁵, aż 87% pracodawców w Polsce pomimo postępującej w ramach Przemysłu 4.0 automatyzacji zamierza zwiększyć lub utrzymać zatrudnienie na podobnym poziomie. Trudno się zatem spodziewać, że uda się ograniczyć rekrutację, raczej należy się skoncentrować na tym, aby poprawiać ich sprawny przebieg i skuteczność (tym bardziej, że jak wyliczyła M. Król²⁶, koszt jednej nieudanej rekrutacji to kwota ok. 91 tys. PLN).

Czy zarysowujące się tendencje w zakresie realizacji funkcji rekrutacyjnej, w tym wykorzystanie nowych technologii, dają szansę na większą skuteczność, tj. ograniczenie ghostingu?

HR Technologist przewiduje, że w 2020 r. sztuczna inteligencja będzie miała znaczący wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi (wzrośnie wykorzystanie narzędzi chmurowych oraz coraz bardziej wyrafinowanych algorytmów i aplikacji). Sztuczna inteligencja będzie wykorzystywana do skrócenia listy potencjalnych kandydatów i ich oceny za pomocą narzędzi takich jak chatboty²⁷. Potwierdza to także raport Forrester – możliwe, że do 2020 r. 20% globalnych korporacji będzie wykorzystywać chatboty w procesach rekrutacyjnych – zanim rekruter nawiąże bezpośredni kontakt z kandydatem²⁸. Chatboty mogą sprawić, że proces rekrutacji zostanie przyspieszony, nastąpi skrócenie/wyeliminowanie „przestoju” między wysłaniem aplikacji przez kandydata a odpowiedzią rekrutera. Indywidualne podejście do każdego kandydata pozwoli na wywarcie na nim wrażenia lepszego traktowania niż u konkurencji²⁹.

Silne ukierunkowanie na aplikacje sztucznej inteligencji w dużej mierze spotyka się z pozytywnymi reakcjami organizacji. Ważne jest, aby zastosować wyważone podejście do wdrażania tych technologii, nie ulegać bezkrytycznej fascynacji i brać pod uwagę, że wszechobecna wirtualizacja niesie ze sobą także problemy i zagrożenia. Jednym z nich jest osłabienie więzi społecznych, problemy w kontaktach „twarzą w twarz”, a także pogłębianie dystansu między pracodawcą a pracownikami oraz między pracownikami³⁰. Komunikowanie się za pomocą nowoczesnych technologii nie sprzyja budowaniu relacji między ludźmi, tym samym może mieć bezpośredni wpływ na kształtowanie

²⁵ *Rewolucja Umiejętności 4.0. Czy roboty potrzebują ludzi?*, Raport Manpower Group, 2019.

²⁶ M. Król, *op.cit.*

²⁷ N. Pradhan, *8 HR Tech Trends for 2020 Every Talent Leader Must Consider*, www.hrtechnologist.com, grudzień 2019 (dostęp: 30.12.2019).

²⁸ D. Zaraziński, J. Kwieciński, *5 obszarów, w których technologia zmienia procesy rekrutacyjne*, www.hbrp.pl (dostęp: 30.12.2019).

²⁹ J. Osborne, *The Future of Recruitment: Chatbots*, www.therecruitmentnetworkclub.com, wrzesień 2018, (dostęp: 30.12.2019).

³⁰ J. Marquez, *Connecting a Virtual Workforce*, „Workforce Management” 2008, vol. 87, no. 15, s. 1.

subiektywnego poczucia izolacji, alienacji i niedopasowania oraz utrudniać pożądaną relację pracownika z firmą.

Wyzwania, jakie pojawiają się przed rekrutacją, mogą być związane z różnymi uwarunkowaniami. W tym opracowaniu skupiono się na tych, które wynikają z zachowania się kandydatów lub pracowników i podjęto badania własne o charakterze głównie eksploracyjnym. Stanowią one kontynuację wcześniejszych badań nad zjawiskiem ghostingu, przeprowadzonych z perspektywy organizacji.

Metodyka i wyniki badań własnych

Badania zostały przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem techniki ankiety internetowej³¹. Kwestionariusz ankiety zawierał metryczkę do charakterystyki badanych respondentów oraz pytania identyfikujące zjawisko ghostingu z perspektywy kandydata – jego przyczyny i uwarunkowania, cechy i intencje osób stosujących tego typu praktyki oraz skutki dla zarządzania zasobami ludzkimi w przyszłości.

Zastosowano celowy dobór próby badawczej, zapraszając do badania osoby z całej Polski, które co najmniej raz zrezygnowały z uczestnictwa w trakcie trwania procesu rekrutacyjnego i nie przystąpiły do jego kolejnych/końcowych etapów bądź po przyrzeczeniu/zapewnieniu zatrudnienia nie podjęły pracy lub ją porzuciły w stosunkowo krótkim okresie od momentu jej podjęcia (przedwczesne odejście) – bez uprzedzenia, jakiegokolwiek powiadomienia, informacji wyjaśniającej.

W badaniu wzięło udział 101 respondentów ($n = 101$), próbka ta nie spełnia kryterium reprezentatywności, tym samym wyniki badań nie dają podstaw do generalizowania wniosków. Tym niemniej, pozyskane dane mogą się przyczynić do kształtowania wyobrażenia o tym, jak wygląda to zjawisko od strony osób uczestniczących w tego rodzaju praktykach.

Rozmiary niniejszego opracowania nie pozwalają na pełną prezentację wyników badania, poniżej przedstawiono wybrane wyniki i syntetyczne ustalenia na podstawie uzyskanych informacji:

- w badanej próbie trzy czwarte respondentów stanowili ci, którzy jednorazowo partycypowali w ghostingu, jedną czwartą natomiast ci, którzy wielokrotnie decydowali się na działania mieszczące się w jego ramach. Należy zauważyć, że staż pracy nie stanowi kryterium różnicującego, zjawisko ghostingu dotyczyło zarówno tych wchodzących na rynek pracy, jak i mających już co najmniej 10-letni staż pracy.

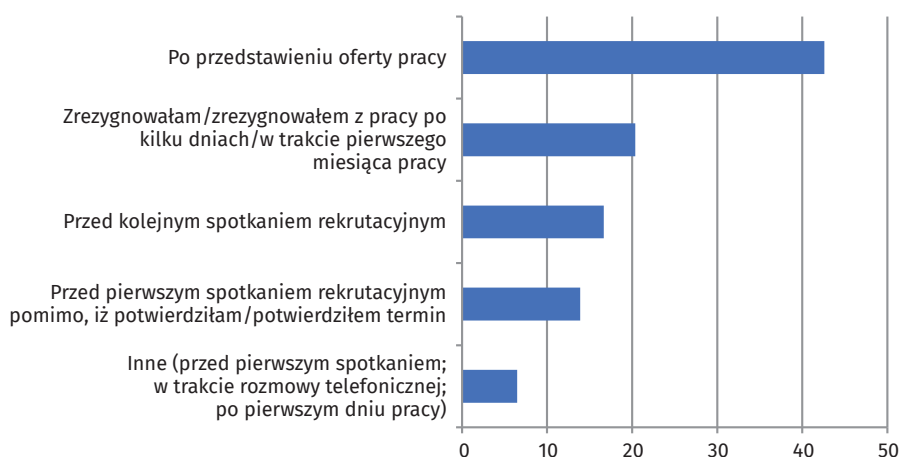
³¹ Badanie sondażowe przeprowadzono w 2019 r. i na początku 2020 r. z wykorzystaniem <https://researchonline.pl>

W największym stopniu partycypowali w nim ludzie urodzeni w latach 1980–1999 (pokolenie Y),

- najczęściej *ghosting* dotyczył stanowisk obsługi administracyjnej, na podobnym poziomie tj. ok. 20% stanowisk wykonawczych, specjalistów i stanowisk kierowniczych. Prawie dwukrotnie większą skłonność do jego wykorzystywania wykazali kandydaci ze średnim wykształceniem. Natomiast relatywnie niski był poziom wykorzystania praktyk ghostingowych przez pracowników mających wykształcenie zawodowe. Powyższe wyniki nie potwierdzają dotąd ukształtowanych stereotypów, że *ghosting* dotyczy przede wszystkim stanowisk wykonawczych i pracowników z wykształceniem zawodowym,
- nie można powiedzieć, że praktyki ghostingowe dotyczą głównie pracowników mieszkających w miastach, chociaż potencjalnie mają oni większe szanse zatrudnienia niż kandydaci/pracownicy ze wsi (w większości skazani na pracę w mieście i związany z tym dojazd do pracy),
- warto zauważyć, analizując rysunek 4.1.1, że 43% respondentów wycofało się po przedstawieniu oferty pracy przez potencjalnego pracodawcę, a blisko 20% badanych zrezygnowało z pracy po kilku dniach od zatrudnienia, co wskazywałoby na najbardziej kosztowny dla pracodawcy rodzaj ghostingu (po sfinalizowaniu procesu rekrutacyjnego). Niewykluczone, że kandydaci/pracownicy wstrzymują się z podjęciem decyzji o rezygnacji/wycofaniu do momentu, gdy już dysponują pełną wiedzą na temat warunków zatrudnienia

Rysunek 4.1.1.

Moment wycofania się z procesu rekrutacji lub rezygnacji z oferty, podjętej pracy (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

- badając powody rezygnacji z procesu ubiegania się o pracę (bez wyjaśnienia/powiadomienia potencjalnego pracodawcy), dokonano ich rozgraniczenia na trzy grupy, ujmują to tabele 4.1.1–3.

Tabela 4.1.1.

Powody rezygnacji z procesu ubiegania się o pracę. Przyczyny leżące po stronie otoczenia

Lp.	Powody rezygnacji	Udział (w %)
1.	Sytuacja na rynku pracy – rynek pracownika; wiele możliwości znalezienia konkurencyjnej oferty, swobodny wybór pracodawcy przez kandydatów do pracy	74
2.	Funkcjonowanie wielu możliwości zatrudnienia na podstawie umowy o pracę (formy pracy tymczasowej)	15
3.	Możliwość odreagowania na dominującą w przeszłości pozycję pracodawcy, który dokonywał wyboru według swoich kryteriów (brak jakichkolwiek zobowiązań, a także sankcji prawnych, finansowych itp.)	2
4.	Inne (nieprzychylnie opinie o miejscu pracy; sprawdzenie swoich możliwości zatrudnienia w innym miejscu pracy; wariant B w stosunku do obecnej pracy; stres przed rozmową; bardzo złe warunki przedstawione na rozmowie kwalifikacyjnej – odmienne od zawartych w ogłoszeniu); brak perspektyw otrzymania umowy o pracę; rozbieżności w zakresie obowiązków i profilu działalności przedsiębiorstwa; niekomfortowe warunki pracy)	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 4.1.2.

Powody rezygnacji z procesu ubiegania się o pracę zależne od organizacji/pracodawcy

Lp.	Powody rezygnacji	Udział (w %)
1.	Niesprecyzowane warunki zatrudnienia	25
2.	Brak możliwości negocjacji warunków zatrudnienia/pracy	19
3.	Niekonkurencyjna oferta pracy (niedostosowana do aktualnych warunków na rynku pracy)	15
4.	Zbyt długi (przedłużający się) i nieprzejrzysty proces rekrutacji	11
5.	Nieatrakcyjny wizerunek pracodawcy (<i>employer branding</i>)	10
6.	Zbyt długie pozostawanie bez odpowiedzi dotyczącej wyniku rekrutacji ze strony rekrutera	9
7.	Brak informacji zwrotnej po każdym zakończonym etapie procesu rekrutacji	5
8.	Prowadzenie szeroko zakrojonych akcji rekrutacyjnych (nadmiar kandydatów; upowszechnianie się wśród nich opinii, że ubytek jednego/kilku kandydatów nie zaszkodzi firmie)	1
9.	Organizowanie rekrutacji na nieistniejące stanowiska w celu rozszerzenia bazy kandydatów, pozyskanie atrakcyjnych pracowników na inne stanowiska	1
10.	Jednostronne wykorzystywanie nowych technologii w procesie rekrutacji (uczenie maszynowe), ograniczanie bezpośrednio kontaktu z firmą, ludźmi w niej pracującymi	1

Lp.	Powody rezygnacji	Udział (w %)
11.	Przeprowadzanie rekrutacji pasywnych (dot. osób już zatrudnionych i potencjalnie niezainteresowanych zmianą pracy)	1
12.	Inne (długi czas oczekiwania na rozmowę – kandydaci zaproszeni na tę samą godzinę; brak feedbacku; nieodpowiedni proces rekrutacji; traktowanie kandydatów bez szacunku, poświęcenia im czasu)	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 4.1.3.

Powody rezygnacji z procesu ubiegania się o pracę zależne od kandydata/pracownika

Lp.	Powody rezygnacji	Udział (w %)
1.	Niekorzystne wrażenia po bezpośrednim kontakcie z firmą /ludźmi/rekruterem	31
2.	Pochopna decyzja o wzięciu udziału w rekrutacji	24
3.	Chęć „sprawdzenie się” (pozyskania doświadczenia) podczas procesu rekrutacji bez zamiaru zmiany dotychczasowego miejsca pracy	11
4.	Strach przed dokonaniem zmiany	10
5.	Zdarzenia losowe	9
6.	Skłonność do podejmowania ryzyka związana z szansą na dodatkowe korzyści (nie dostępne na dotychczasowym stanowisku/miejscu pracy)	7
7.	Inne (wybór korzystniejszej oferty pracy; stres i brak wiary we własne możliwości; podejrzenie, że rekruterzy są nieszczerzy podczas rozmowy)	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Interpretując powyższe dane, należy zwrócić uwagę, że w badanej próbie spośród czynników zewnętrznych najbardziej zachęcającym do ghostingu jest sytuacja na rynku pracy związana z możliwością dokonywania wyboru przez pracownika, istotne jest istnienie wielu innych możliwości dla tradycyjnej formy zatrudnienia, tj. umowy o pracę. Jeśli chodzi o przyczyny zależne od organizacji, to najczęściej wskazywana dotyczy nieprzedstawienia kandydatom/pracownikom konkretnych warunków zatrudnienia (w odpowiednio wczesnym stadium procesu rekrutacji/zatrudniania), ich niekonkurencyjność, a także brak szans na podjęcie negocjacji w tym zakresie. Niemale znaczenie, jeśli chodzi o przyczyny ghostingu, ma sam proces rekrutacji, w tym jego nieklarowność, rozciąganie w czasie, brak feedbacku po zakończeniu poszczególnych etapów itp. Aż 10% wskazań respondentów dotyczyło relatywnie „miękkiego” uwarunkowania, jakim jest atrakcyjność *employer branding*. Jeśli chodzi o przyczyny, które przypisują sobie kandydaci, niedoszli pracownicy, to wiodące znaczenie mają tu ich subiektywne odczucia (negatywne) wynikające z kontaktów z przyszłym pracodawcą. Przyznają także, że ich decyzje są zbyt pochopne, wynikają z relatywnie dużej skłonności do ryzyka, chęci „obyć się” z zasadami i przebiegiem procesu rekrutacyjnego, wreszcie dają tu znać o sobie

typowy opór/strach przed dokonaniem zmiany (szczególnie jeśli dotyczy to rekrutacji pasywnej). Podsumowując, *ghosting* może się ujawnić pod wpływem oddziaływania szerokiego spektrum mniej lub bardziej zależnych od siebie czynników. Część z nich może być kształtowana poprzez odpowiednio ukierunkowane działania; relatywnie największą możliwość ograniczenia tego zjawiska w kontekście pozyskiwania pracowników ma sama organizacja. Badania przyniosły następujące spostrzeżenia:

- nawiązując do potrzeby podjęcia określonych działań przez organizacje, mających na celu budowanie przeciwwskazań dla *ghostingu*, w badaniu podjęto próbę sprawdzenia, czy w dotychczasowej praktyce firmy próbowały uruchamiać ewentualne sankcje wobec kandydatów/pracowników za działania mieszczące się w ramach praktyk *ghostingowych*. Okazało się, że zaledwie w dwóch przypadkach sankcje były zapisane w warunkach przystąpienia do rekrutacji. Blisko 85% badanych, wykorzystując *ghosting*, nie brało pod uwagę żadnych sankcji ze strony pracodawcy (czuli się bezkarni). Ostatecznie w 23 przypadkach respondenci doświadczyli sankcji polegającej na braku możliwości wzięcia udziału w innych procesach rekrutacyjnych prowadzonych przez tego samego pracodawcę. Chociaż ten sposób oddziaływania na rozmiary *ghostingu* ma raczej ograniczony charakter i należy go traktować jako element dopełniający pełne spektrum działań, może on powstrzymać nieodpowiedzialne zachowania tych, którzy zgłaszają swój udział w postępowaniach rekrutacyjnych,
- w badaniu respondenci odnieśli się do charakteru zjawiska *ghostingu* w najbliższej przyszłości. Zdaniem 54% respondentów zjawisko to będzie się nasilać, rozprzestrzeniać (jako przejaw rynku pracownika związany głównie z niedoborem odpowiednich pracowników na rynku pracy), zdaniem 28% badanych zjawisko to ustabilizuje się na określonym poziomie jako „stały element” gry na rynku pracy. Według 17% osób będzie związane ze zjawiskiem „wahadła” na rynku pracy (pojawianie się i znikanie). Jedynie 1% badanych wskazało, że będzie się zmniejszać (nastąpi powrót do dominującej pozycji pracodawcy). Wygląda na to, że „przyszłość” *ghostingu* jest przesądzona (dodatkowo świadczą o tym deklaracje respondentów o zamiarze stosowania tego typu praktyk w przyszłości, chociaż zostały one z niewielką przewagą zrównoważone deklaracjami o niestosowaniu tego rodzaju praktyk), firmy/organizacje muszą się z tym liczyć i podejmować określone działania, aby ograniczyć niepożądane skutki tego zjawiska,
- w zakresie działań kierunkowych, związanych z ograniczaniem *ghostingu* w przyszłości (czyli pozyskaniem i utrzymaniem pracownika w firmie), konieczne będą przedsięwzięcia zorientowane na rozwój sztucznej inteligencji, aby ograniczyć zapotrzebowanie na ludzi do wykonywania określonych prac (wskazuje na to 45% respondentów). Firmy będą także zmuszone przewartościować motywatory do pracy

(wynagrodzenie straci swoją moc, zyskają inne, np. realizacja zadań nierutynowych/kreatywnych, elastyczność czasu pracy) – tego oczekuje 34% respondentów. Pojawia się potrzeba wyraźnego zorientowania zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku „dobrostanu” pracownika i zarządzania energią ludzi w organizacji (sugeruje to 21% respondentów).

Podsumowanie

Jak zauważa P. Cappelli³², „firmy nigdy nie rekrutowały tak wielu pracowników jak dziś. Nigdy nie wydawały na to takich pieniędzy i nigdy nie robiły tego gorzej”, tj. tak mało skutecznie jak dzisiaj. Symptodem tego paradoksu jest m.in. zjawisko *ghostingu*, które się rozprzestrzenia, grożąc pesymistyczną wizją niezaspokojenia potrzeb przedsiębiorstw związanych z pozyskaniem i utrzymaniem odpowiedniego poziomu zatrudnionych pracowników (potencjału ludzkiego) niezbędnego do realizacji celów przedsiębiorstwa³³.

Oprócz nieradzenia sobie z rekrutacją istotnym uwarunkowaniem dla nasilenia *ghostingu* stała się także inwersja na rynku pracy. Pracodawcy stracili swoją dominującą pozycję, a rynek stał się rynkiem pracownika, który stara się wykorzystać tę sytuację i wpływać na pełniejsze urzeczywistnianie podmiotowego podejścia do człowieka/pracownika – deklarowane przecież w ramach koncepcji HRM (*Human Resource Management*).

Pierwszy etap badań sondażowych dotyczących zjawiska *ghostingu* zrealizowany przez Autorki niniejszego opracowania na przełomie 2018/2019 r. z uwzględnieniem perspektywy firmy potwierdził, że jest to zjawisko realne³⁴ dotykające wielu przedsiębiorstw, które niejednokrotnie boleśnie odczuwają jego niepożądane skutki, co tym bardziej uzasadnia konieczność podejmowania określonych działań na rzecz ograniczenia jego skali i zapewnienia większej skuteczności w obszarze werbowania, a także utrzymywania odpowiednio dopasowanych zasobów ludzkich (pracowników). Aby takie działania można było zaprojektować, wskazane wydaje się poznanie zjawiska *ghostingu* z perspektywy kandydata, niedoszłego pracownika firmy, co było przesłanką do kontynuacji badań sondażowych na przełomie 2019/2020 r. Z badań tych wynika, że kandydaci/pracownicy są jak najbardziej zainteresowani wykorzystaniem szans, które stwarza im sytuacja na rynku pracy i bez większych obaw (także praktycznie bez sankcji) wykorzystują możliwości udziału w procesie pozyskania oferty pracy/zatrudnienia, aby następnie

³² P. Cappelli, *Your Approach to Hiring Is All Wrong*, „Harvard Business Review” 2019 (May/June), s. 48–58.

³³ H. Grzywan, *Dzisiaj wygrywa ten, kto ma ludzi – rekrutacja pracowników produkcyjnych i inżynierów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019 nr 8, s. 6.

³⁴ Chociaż jak wynika z próby przeprowadzenia analizy bibliometrycznej z uwzględnieniem Web of Science oraz baz Scopus i EBSCO niepoddany jeszcze gruntownym analizom naukowym.

zrezygnować ze sfinalizowania procesu rekrutacyjnego bądź odrzucić oferty pracy czy też wreszcie zrezygnować z tej pracy w krótkim czasie od momentu zatrudnienia, bez poinformowania o przyczynach czy podjęcia jakiegokolwiek próby wyjaśnienia. Wynika to z chęci zdobycia doświadczenia, sprawdzenia się, ze skłonności do podejmowania ryzyka, aby znaleźć bardziej satysfakcjonujące miejsce pracy (samorealizacji), braku poczucia, że w ten sposób zaciąga się jakieś zobowiązania, czy nieprzemyślanych decyzji lub naturalnego oporu/lęku przed dokonywaniem zmiany.

Ta skłonność jest tym większa, im więcej błędów popełnia firma i pracownicy ją reprezentujący w procesie rekrutacji, im słabsza jest komunikacja, im częściej występują rozbieżności pomiędzy warunkami zatrudnienia zaoferowanymi a rzeczywistymi, im mniej atrakcyjny i budzący zaufanie jest wizerunek potencjalnego pracodawcy.

Dzisiaj trudno przewidzieć, czy zjawisko ghostingu w przyszłości będzie się umacniać, czy raczej pozostanie na określonym poziomie jako „stały element gry” na rynku pracy, czy zostanie zmarginalizowane; respondenci w badaniu w większości uważają, że będzie się nasilać. Tym bardziej więc powinno to skłaniać firmy do tego, aby jak najszybciej zweryfikowały swoją politykę zatrudnienia i zawarły w niej także działania, które docelowo ograniczać będą *ghosting*. Z pewnością działania takie powinny respektować cechy, wartości immanentne kandydatów/pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia wchodzące na rynek pracy (choćby charakterystyczne dla milenialsów³⁵ dążenie do równowagi między życiem zawodowym a życiem osobistym, respektowanie zasady niewiązania się z jedną tylko lokalizacją, jednym miejscem zatrudnienia itp., podporządkowanie wyborów życiowych zasadzie *long life learning*, zapotrzebowanie na rozwój/kreatywność itp.). Oznacza to potrzebę wyraźniejszego orientowania zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania energią/potencjałem ludzi oraz wellbeingu³⁶ postrzeganego jako zapewnienie dobrostanu w miejscu pracy i poza nim jako alternatywy dla intensyfikowania działań rekrutacyjnych, wprowadzania do pracy nowych pracowników.

Bibliografia

- Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy, Badania Antal, edycja 8, www.antal.pl, sierpień 2018 (dostęp: 30.12.2019).
- Bauer G., *Don't Fall Victim to a Ghost Employee*, "AFE Facilities Engineering Journal" 2005, vol. 32, no. 2, s. 19–20.

³⁵ A. Kołek, *Pokolenie milenialsów na polskim rynku pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 8, cz. 3, s. 243–256.

³⁶ K. Kulig-Moskwa, *Wellbeing w organizacji. Co? Jak? Dlaczego?*, INFOR, Warszawa 2018.

- Bielińska N., Osbert-Pociecha G., *Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – porażka czy sukces firmy?*, w: J. Lichtarski (red.), *Sukcesy i niepowodzenia w zarządzaniu organizacjami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 4, cz. 1., Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa, s. 179.
- Błaszczak A., *Znikający kandydaci do pracy zmorą łowców głów*, www.rp.pl/Rynek-pracy (dostęp: 25.12.2018).
- Cappelli P., *Your Approach to Hiring Is All Wrong*, “Harvard Business Review” 2019, May/June, s. 48–58.
- Ciesielska M., *Trzy oblicza ghostingu: uczuciowy, pracowniczy i rekruterski*, www.linkedin.com, maj 2019 (dostęp: 30.12.2019).
- Cotton B., *Not Just a Dating Issue: Ghosting, Catfishing and Submarining Rife in Recruitment*, “Business Leader” 2019, www.businessleader.co.uk (dostęp: 28.12.2019).
- Davidson P., *Workers Are ‘Ghosting’ Interviews, Blowing off Work in a Strong Job Market*, “USA Today” (dostęp: 30.12.2018).
- Do You Catfish Candidates? Look Who’s Stalking Too*, www.theglobalrecruiter.com (dostęp: 28.12.2019).
- Dreger M., Kuszewska M., *Co boli związek? Rozmowy psychologiczne*, WGP, Warszawa 2017.
- Fogarty P., *Ghosting at Work*, www.bbc.com, lipiec 2019 (dostęp: 30.12.2019).
- Freedman G., Powell D.N., Le B., Williams K.D., *Ghosting and Destiny: Implicit Theories of Relationships Predict Beliefs about Ghosting*, “Journal of Social and Personal Relationships” 2019, vol. 96, no. 3, s. 905–924.
- Grzywan H., *Dzisiaj wygrywa ten, kto ma ludzi – rekrutacja pracowników produkcyjnych i inżynierów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 8, s. 6.
- Gurchiek K., *‘Ghosting’ Behavior Baffles HR Pros, Hiring Managers*, “SHRM”, www.shrm.org (dostęp: 27.12.2018).
- Kiedy kandydat nie pojawia się w pracy*, <https://www.hays.pl/Blog/drop-out/index.htm> (dostęp: 28.12.2018).
- Kołek A., *Pokolenie milenialsów na polskim rynku pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 8, cz. 3, s. 243–256.
- Konradt U., Schmoock R., Wilm A, Hertel G., *Health Circles for Teleworkers: Selective Results on Stress, Strain and Coping Styles*, “Health Education Research” 2000, vol. 15, no. 3, s. 336.
- Król M., *Ile kosztują nieudane rekrutacje twoją firmę*, <https://www.hbrp.pl/b/ile-nieudane-rekrutacje-kosztuja-twoja-firme/QAQpjtQ6> (dostęp: 15.12.2018).
- Kulig-Moskwa K., *Wellbeing w organizacji. Co? Jak? Dlaczego?*, INFOR, Warszawa 2018.
- MacLellan L., *Ghosting at Work is Now Big Enough that It Caught the Fed’s Attention*, <https://qz.com> (dostęp: 28.12.2019).
- Marquez J., *Connecting a Virtual Workforce*, “Workforce Management” 2008, vol. 87, no. 15, s. 1.
- Mazurczyk-Jankowska E., *Ghosting, czyli halloween w rekrutacji*, <http://grubyr.pl> (dostęp: 28.12.2019).
- Miller B., *What is Employee or Applicant Ghosting*, “HR Daily Advisor”, <https://hrdailyadvisor.blr.com/2018/08/01/employee-applicant-ghosting/> (dostęp: 1.10.2018).
- Osborne J., *The Future of Recruitment: Chatbots*, www.therecruitmentnetworkclub.com, wrzesień 2018 (dostęp: 30.12.2019).
- Paguette D., *Workers are Ghosting their Employers Like Bad Dates*, www.washingtonpost.com, grudzień 2018 (dostęp: 28.12.2019).
- Palmer T., *Employee ‘Ghosting’ May be the New Norm*, “Production Machining” 2018, vol. 18, no. 9, s. 26.

- Pradhan N., *8 HR Tech Trends for 2020 Every Talent Leader Must Consider*, www.hrtechnologist.com, grudzień 2019 (dostęp: 30.12.2019).
- Raport Candidate Experience w Polsce*, eRecruiter, 2019.
- Raport *The Future of Jobs 2018*, World Economic Forum, 2018.
- Rewolucja Umiejętności 4.0. Czy roboty potrzebują ludzi?*, Raport Manpower Group, 2019.
- Rosenberg J.M., *Here Today, Ghosting Tomorrow: Workers Just Disappears*, "Fort Worth Business Press" 2018, vol. 30, no. 37, s. 2–3.
- TOP 5 News on the World of Work You Need to Know*, www.adecgroup.com, grudzień 2019 (dostęp: 30.12.2019).
- What is Employee Ghosting and How HR Managers and Organizations Can Deal with it*, www.managementstudyguide.com (dostęp: 27.12.2018).
- Wolski M., *Le „ghosting”, nouveau mal du recrutement*, www.strategies.fr, wrzesień 2019 (dostęp: 30.12.2019).
- Zaraziński D., Kwieciński J., *5 obszarów, w których technologia zmienia procesy rekrutacyjne*, www.hbrp.pl (dostęp: 30.12.2019).