

Zarządzanie

Rekrutacja i selekcja artystów w kontekście twórczości organizacyjnej

Patrycja Mizera-Pęczek



Rekrutacja i selekcja artystów w kontekście twórczości organizacyjnej



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

Zarządzanie

Rekrutacja i selekcja artystów w kontekście twórczości organizacyjnej

Patrycja Mizera-Pęczek



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2020

[Kup książkę](#)

Patrycja Mizera-Pęczek – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Agnieszka Wojtczuk-Turek

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Zuzanna Hejnia

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Pixelery

<http://dx.doi.org/10.18778/8142-937-5>

© Copyright by Patrycja Mizera-Pęczek, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09539.19.0.M

Ark. wyd. 10,5; ark. druk. 11,125

ISBN 978-83-8142-937-5

e-ISBN 978-83-8142-938-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

[Kup książkę](#)

*Dobra obsada,
jak już wspomnieliśmy,
to jest połowa sukcesu,
jeżeli nie trzy czwarte.*

Dyrektor teatru lalek

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Rekrutacja i selekcja artystów	13
1.1. Procesy rekrutacji i selekcji w tradycyjnym ujęciu	13
1.2. Współczesne oblicza rekrutacji i selekcji	16
1.3. Artyści jako podmiot zarządzania zasobami ludzkimi	23
1.4. Organizacje zatrudniające artystów	30
Rozdział 2	
Twórczość organizacyjna w procesach rekrutacji i selekcji	35
2.1. Twórczość – ustalenia terminologiczne	35
2.2. Czteroaśpektowy model badania twórczości	37
2.3. Poziomy uprawiania twórczości	44
2.4. Twórczość z perspektywy istoty działania organizacji	49
2.5. Twórczość <i>versus</i> odtwórczość w procesach rekrutacji i selekcji	56
Rozdział 3	
Metodyka badań własnych	61
3.1. Rezultaty badań wstępnych	61
3.2. Założenia ontologiczno-epistemologiczne i problematyka badań właściwych	71
3.3. Opis i uzasadnienie procedury badań	72
3.4. Model interpretacji wyników badań	76
Rozdział 4	
Przejawy twórczości organizacyjnej rekrutacji i selekcji w narracjach artystów	81
4.1. Reżyser filmowy	81
4.2. Dyrektor teatru muzycznego	87
4.3. Dyrektor zespołu folklorystycznego	92
4.4. Dyrektor teatru lalek	96

8 Spis treści

4.5. Kierownik muzyczny kapeli	99
4.6. Aktorka	102
4.7. Śpiewaczka	105
4.8. Skrzypaczka	108
4.9. Epizodysta	110

Rozdział 5

Specyfika procesów rekrutacji i selekcji artystów w kontekście twórczości organizacyjnej – synteza, interpretacja i dyskusja wyników badań własnych **115**

5.1. Twórczy pozyskujący i twórczy pozyskiwani	115
5.2. Twórczość poszukiwań sposobów rekrutacji i selekcji	122
5.3. Warunki tworzenia procesów rekrutacji i selekcji	124
5.4. Rekrutacja i selekcja jako produkt twórczości organizacyjnej	129
5.5. Ograniczenia zrealizowanych badań własnych	132

Zakończenie	135
-------------	-----

Bibliografia	139
--------------	-----

Aneks

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety do badania opinii związanych z uczestnictwem w procesie rekrutacji i selekcji artystów sztuk scenicznych	151
Załącznik 2. Tabele zbiorcze z wynikami badań ankietowych	160
Załącznik 3. Dyspozycje do wywiadu narracyjnego z realizatorem procesów rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej	169
Załącznik 4. Dyspozycje do wywiadu narracyjnego z artystą-uczestnikiem procesów rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej	171
Załącznik 5. Karta wywiadu	173

Spis tabel	175
------------	-----

Spis rysunków	177
---------------	-----

Wstęp

Rekrutacja i selekcja to jedne z podstawowych procesów organizacyjnych, które realizowane są w niemal każdej instytucji, niezależnie od jej formy własności, wielkości czy sektora, w którym działa. W tradycyjnym ujęciu procesy rekrutacji i selekcji służą zapewnieniu organizacji odpowiedniej „liczby” i „jakości” pracowników w określonym czasie.

W ostatnich latach procesy rekrutacji i selekcji ewoluują. Osoby odpowiedzialne za ich realizowanie poszukują coraz to nowych metod, technik i narzędzi, które będą skuteczne w pozyskiwaniu pracowników, szczególnie tych utalentowanych. Można zatem zakładać, że współcześni rekruterzy, którzy w organizacjach odpowiedzialni są za projektowanie, realizowanie i doskonalenie procesów rekrutacji i selekcji, starają się być twórczy.

Twórczość jest pojęciem niejednoznacznym, co sprawia, że jest różnie definiowana. W celu ułatwienia badania twórczości stosuje się czteroaspektowy paradygmat interpretacyjny, zgodnie z którym analizy prowadzić można w kontekście:

- 1) osoby twórcy (aspekt personologiczny),
- 2) procesu (aspekt procesualny),
- 3) wytworu/dzieła (aspekt atrybutowy),
- 4) czynników warunkujących proces tworzenia (aspekt stymulatorów i inhibitorów twórczości).

Choć powszechnie twórczość kojarzona jest z działalnością w obszarze kultury, wybitnymi osiągnięciami w dziedzinie nauki oraz wynalazczością, to przyjęcie egalitarnego podejścia do twórczości spowodowało „przeniesienie” rozważań o twórczości na grunt codziennego życia człowieka, także tego związanego z pracą zawodową. W efekcie zainteresowanie twórczością wykazują współcześnie nie tylko przedstawiciele takich dyscyplin naukowych jak kulturoznawstwo, psychologia czy pedagogika, ale także badacze reprezentujący nauki o zarządzaniu.

W naukach o zarządzaniu o twórczości mówi się między innymi w koncepcjach twórczości organizacyjnej, twórczych organizacji, zarządzania twórczością. Badacze organizacji nawiązują także do koncepcji klasy kreatywnej, zgodnie z którą kreatywny ekosystem musi być bogaty w wydarzenia kulturalne stymulujące potencjał twórczy współczesnych pracowników (Florida, 2010, s. 83–85).

Mimo że twórczość organizacyjna dotyczy potencjalnie każdej instytucji, to wydaje się, że szczególnie widoczna powinna być właśnie w tych podmiotach, które z założenia zatrudniają artystów. Takimi jednostkami są organizacje artystyczne, czyli „instytucje kultury powołane do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców, w szczególności: teatry, filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralskie” (Ustawa z dnia 25.10.1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej). Tego typu podmioty stanowią trzon sektora kultury, którego znaczenie gospodarcze w Polsce systematycznie rośnie. Wzrasta także liczba zatrudnionych w organizacjach, zajmujących się sztukami widowiskowymi (Baran i Lewandowski, 2017, s. 21–22). Co ważne, większość absolwentów polskich uczelni artystycznych decyduje się na pracę wyłącznie w charakterze artystycznym (Bogacz-Wojtanowska i in., 2016, s. 27), co wzmacnia determinację takich osób w poszukiwaniu zatrudnienia.

Przedmiotem refleksji teoretycznej i badań empirycznych podjętych w ramach niniejszej monografii uczyniono procesy rekrutacji i selekcji artystów w kontekście aspektów twórczości organizacyjnej. O ile w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są opisywane praktyki dotyczące pozyskiwania pracowników do organizacji działających w sferze biznesu i publicznej, o tyle brakuje prac poświęconych rekrutacji i selekcji artystów do organizacji artystycznych. Wskazanej luki poznawczej nie wypełniają teksty z obszaru zarządzania w kulturze. Choć w ostatnich latach badacze zarządzania w kulturze przygotowali interesujące opracowania poświęcone: sytuacji artystów na rynku pracy oraz problemom pozyskiwania środków finansowych na realizację przedsięwzięć artystycznych, to prace te nie dotyczą jednak pozyskiwania pracowników do organizacji sektora kultury.

Problem badawczy ujęto w następującym pytaniu: w jakich aspektach (personologicznym, procesowym, atrybutowym, warunków tworzenia) procesy rekrutacji i selekcji artystów posiadają walory twórczości organizacyjnej. Na potrzeby analizy przyjęto czteroaspektowy punkt widzenia na twórczość organizacyjną, w którym:

- 1) w ujęciu personologicznym – „twórcami” są realizatorzy procesów rekrutacji i selekcji;
- 2) w ujęciu procesowym – „procesy twórcze” dotyczą przygotowywania i realizacji rekrutacji i selekcji i obejmują wszelkie interakcje pomiędzy założonym celem procesu a ostatecznym jego rezultatem. Interakcje te odnoszą się do pomysłów i inspiracji realizacji procesów, dotychczasowych doświadczeń, sprawdzonych scenariuszy działań, znanych wzorców zachowań;
- 3) w ujęciu atrybutowym – „dziełem” (wytworem) jest całokształt realizowanych procesów rekrutacji i selekcji (m.in. funkcje, jakie te procesy pełnią w organizacjach; stosowane metody i techniki rekrutacji oraz selekcji);
- 4) w ujęciu warunków tworzenia – „czynniki” to okoliczności, w jakich procesy rekrutacji i selekcji są przygotowywane i realizowane; stymulujące bądź hamujące twórczość.

W ramach określonego paradygmatu interpretacji twórczości organizacyjnej w procesie rekrutacji i selekcji wokół każdego z „widzeń twórczości” zogniskowano pytania badawcze:

- P.1. Kim są realizatorzy funkcji pozyskiwania artystów w organizacjach artystycznych i jakie są ich doświadczenia zawodowe? (aspekt personologiczny)
- P.2. Jak realizatorzy funkcji pozyskiwania pracowników w organizacjach artystycznych oceniają swoją twórczość organizacyjną (w kontekście odpowiedzialności za procesy rekrutacji i selekcji artystów)? (aspekt personologiczny)
- P.3. Jakie są źródła pomysłów i inspiracji do przygotowywania i realizacji rekrutacji i selekcji artystów? (m.in. dotychczasowe doświadczenia i sprawdzone scenariusze działań czy otwartość i gotowość na nowości; znane, czy na nowo wypracowywane wzorce zachowań)? (aspekt procesualny)
- P.4. W jaki sposób przebiegają procesy rekrutacji i selekcji artystów w różnych organizacjach artystycznych (np. w odniesieniu do czasu i miejsca, stosowanych metod i technik, kryteriów oceny kandydatów itp.)? (aspekt atrybutowy)
- P.5. W jakich aspektach procesy rekrutacji i selekcji mają walory nowości i wartościowości? (aspekt atrybutowy)
- P.6. Co stymuluje, a co hamuje twórczość organizacyjną w kontekście procesów rekrutacji i selekcji? (aspekt warunków tworzenia)

Celem monografii jest opisanie specyfiki procesów rekrutacji i selekcji artystów w organizacjach artystycznych w kontekście twórczości organizacyjnej. Celem metodologicznym jest natomiast wypracowanie i sprawdzenie postępowania badawczego możliwie najbardziej przydatnego do badania sposobów realizacji procesów rekrutacji i selekcji w organizacjach, w których zatrudniani są artyści. Na potrzeby realizacji celu przeprowadzono badania wstępne oraz badania właściwe – biograficzne o charakterze interpretatywnym.

Ankietowe badania wstępne, przeprowadzone wśród 143 celowo dobranych artystów sztuk widowiskowych, służyły nakreśleniu tła dla analizowanego problemu badawczego. Celem badań właściwych było ustalenie, w których aspektach procesy rekrutacji i selekcji artystów w organizacjach artystycznych są twórcze (w sensie twórczości organizacyjnej). By zrealizować ten cel przeprowadzono badania biograficzne – pozyskano narracje dziesięciu zróżnicowanych twórców kultury (zarówno osób odpowiedzialnych za procesy rekrutacji i selekcji, jak i tych, którzy uczestniczą w nich w roli kandydatów do pracy). Narracje te dotyczyły doświadczeń z udziału w procesach rekrutacji i selekcji tych osób w kontekście przebiegu ich ścieżki życiowej, tj. kariery zawodowej oraz okoliczności pozazawodowych.

Struktura książki została podporządkowana jej celowi. Treści ujęto w pięć rozdziałów. Dwa pierwsze mają charakter teoretyczny; trzy kolejne tworzą część empiryczną opracowania.

Pierwszy rozdział poświęcono charakterystyce procesów rekrutacji i selekcji z uwzględnieniem ich zarówno tradycyjnego, jak i współczesnego oblicza. Ponadto

w rozdziale tym scharakteryzowano specyfikę zasobów ludzkich sektora kultury z uwzględnieniem w nim roli artystów.

Rozdział drugi dotyczy szeroko rozumianej twórczości i sposobów jej badania. W części tej ukazano także twórczość w perspektywie nauk o zarządzaniu.

Ze względu na przyjętą jakościową perspektywę badawczą i interpretacyjny charakter badań zdecydowano się na wyszczególnienie trzeciego rozdziału (metodologicznego), w którym uzasadniono wybór określonej procedury badawczej i sposób myślenia autorki o analizowanym problemie badawczym. W rozdziale tym ujęto także wnioski ze zrealizowanego wstępnego badania ankietowego.

W rozdziale czwartym zaprezentowano portrety biograficzne badanych (Reżysera filmowego, Dyrektorów: teatru muzycznego, zespołu folklorystycznego i teatru lalek, Kierownika muzycznego kapeli, Aktorki, Śpiewaczki, Skrzypaczki i Epizodysty). Każdy z dziewięciu portretów obejmuje: charakterystykę sylwetki narratora, jego biograficzne plany działania, wzorce instytucjonalne przebiegu jego życia, doświadczane trajektorie i przemiany.

Ostatni rozdział zawiera scalenie materiału empirycznego skoncentrowane wokół zasadniczych kategorii analitycznych twórczości organizacyjnej: osoby twórcy, procesu twórczego, dzieła twórczego i warunków tworzenia. W rozdziale tym udzielono także odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze. Efektem przedstawionej analizy jest charakterystyka procesów rekrutacji i selekcji w czterech perspektywach: personologicznej, procesowej, atrybutowej i warunków tworzenia. W niniejszym fragmencie opracowania przedstawiono dodatkowo propozycje doskonalenia procesów rekrutacji i selekcji artystów w kontekście twórczości organizacyjnej, tj.: profesjonalizację pozyskiwania kandydatów, uwzględnienie w procesie wrażliwości artysty, przywołanie na błędy.

Ze względu na jakościowy charakter badań ich rezultaty mają wyłącznie lokalny zasięg. Autorka ma jednak nadzieję, że oryginalnym wkładem niniejszej pracy w rozwój nauk o zarządzaniu są: usystematyzowanie wiedzy na temat procesów rekrutacji i selekcji artystów, określenie relacji pomiędzy twórczością artystyczną a organizacyjną w procesach pozyskiwania artystów oraz wskazanie na walory twórczości organizacyjnej w różnych aspektach wyżej wymienionych procesów.

Zdaniem autorki ciekawe, z punktu widzenia naukowego, są sformułowania dotyczące mocnych stron i ograniczeń przyjętej procedury badawczej, realizowanej w specyficznym środowisku, które rzadko jest obiektem zainteresowania przedstawicieli nauki o zarządzaniu. Z kolei dla praktyków interesujące mogą być propozycje twórczych sposobów realizacji procesów rekrutacji i selekcji w organizacjach innych niż artystyczne. Tego typu wnioski potwierdzają istotność rozpoczęcia dalszych pogłębionych badań poświęconych twórczości organizacyjnej w odniesieniu do różnych procesów zarządczych w organizacjach zatrudniających artystów.

Rozdział 1

Rekrutacja i selekcja artystów

*Jednostki wybitnie utalentowane,
posiadające unikalne predyspozycje czy też wysokie kompetencje,
są głównymi aktorami na scenie danej organizacji,
nie statystami, których można łatwo zastąpić innymi.
Najlepsi grają pierwszoplanowe role
i od ich wyobraźni, charyzmy, umiejętności i energii
w największej mierze
zależą wyniki i pozycja przedsiębiorstwa*

(Morawski i Mikula, 2009, s. 47)

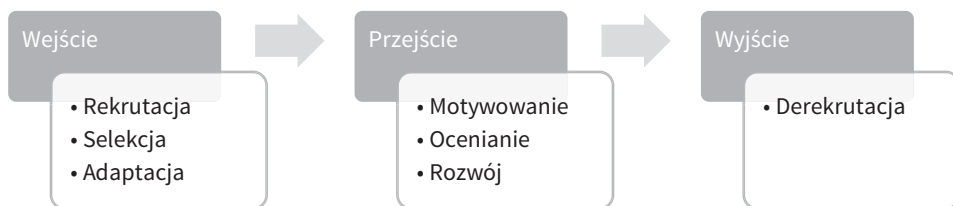
1.1. Procesy rekrutacji i selekcji w tradycyjnym ujęciu

Zarządzanie zasobami ludzkimi (zsl) to funkcja zarządzania organizacją, której celami są: wspieranie organizacji w osiąganiu jej celów; przyczynianie się do rozwoju kultury proefektywnościowej; zapewnienie napływu do organizacji zdolnych, wykwalifikowanych i zaangażowanych ludzi; tworzenie pozytywnych relacji między pracodawcami a pracownikami, a także klimatu wzajemnego zaufania; zachęcanie do stosowania etycznego podejścia w zarządzaniu ludźmi (Armstrong i Taylor, 2016, s. 28).

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane są współcześnie nowe tematy spoza jej głównego nurtu, ale zauważa się również wielokrotne podejmowanie przez badaczy standardowych problemów. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, choć bywa krytykowana, zwłaszcza w odniesieniu do idei konkurencyjnych (np. zarządzania talentami), wciąż posiada rzesze zwolenników wśród praktyków i badaczy (Strużyńska, 2014, s. 32–33).

W ujęciu procesowym organizacji wyróżnia się trzy fazy realizacji zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 1), na które składa się: wejście, przejście i wyjście (Listwan, 2010, s. 76–77).

Rekrutacja i selekcja to jedne z podstawowych subprocesów zarządzania zasobami ludzkimi (realizowanych w ramach „wejścia” kandydatów do organizacji). Pozyskiwanie właściwych pracowników ma duże znaczenie ze względu na to, że każda organizacja powinna dążyć do dobrania takiego składu zatrudnionych, który zapewni ciągłość realizacji zadań, zarówno na poziomie strategicznym, taktycznym, jak i operacyjnym (Lendzion i Penc, 2007, s. 173). To potrzeby organizacji



Rysunek 1. Procesowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi według T. Listwana

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Listwan (2010), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 76–77.

determinują sposób organizowania procesów rekrutacji i selekcji (Adamiec i Kożusznik, 2000, s. 106).

W tradycyjnym ujęciu podejmowanie decyzji o pozyskiwaniu kandydatów do pracy powinno być poprzedzone planowaniem potrzeb kadrowych oraz opracowaniem opisów stanowisk pracy wraz z charakterystykami osób, które byłyby „najlepsze” do jej podjęcia (profieli kwalifikacyjnych) (Janowska, 2001, s. 28). Informacje z opisów stanowisk i profili kandydatów wykorzystywane są w rekrutacji właściwej (naborze/werbunku). Efektem tej fazy jest zgromadzenie aplikacji kandydatów, których kompetencje odpowiadają potrzebom organizacji.

Rekrutacja spełnia trzy zasadnicze funkcje: informacyjną, motywacyjną i preselekcyjną, a jej efektem powinno być zgromadzenie puli kandydatów (aplikantów), którzy zostali zmotywowani do starania się o pracę, złożyli wymagane dokumenty aplikacyjne i oczekują uczestnictwa w kolejnym etapie procesu, czyli selekcji (Listwan i Kawka, 2006, s. 79).

Ze względu na źródła pozyskiwania kandydatów do pracy wyróżnia się rekrutację wewnętrzną (poszukiwanie pośród aktualnie zatrudnionych) i zewnętrzną (poszukiwanie kandydatów poza organizacją).

Metody wykorzystywane w rekrutacji wewnętrznej to: adaptacja aktualnych pracowników poprzez ich udział w programach rozwojowych, testowanie kompetencji aktualnych pracowników, rekomendacje czy organizowanie wewnętrznych konkursów (Adamiec i Kożusznik, 2000, s. 106). Rekrutacja wewnętrzna może być zarówno jawna, jak i ukryta. Jawna ma miejsce wtedy, gdy wszyscy pracownicy mają dostęp do informacji o wolnych stanowiskach pracy (ogłoszenia na tablicach ogłoszeń, w biuletynach zakładowych, w intranecie). Taki rodzaj rekrutacji niesie wiele korzyści w postaci kształtowania wśród pracowników poczucia sprawczości w realizowaniu ścieżki kariery zawodowej, sprzyja także budowaniu klimatu otwartości i zaufania. Rekrutacja ukryta polega natomiast na informowaniu o wolnych stanowiskach pracy wyłącznie wybranych kandydatów. Jej zaletą jest umożliwienie zapobiegania konfliktom wśród pracowników i ograniczenie stresu osobie odpowiedzialnej za nabór, która musi informować odrzuconych kandydatów o negatywnym dla nich rezultacie postępowania rekrutacyjnego.

Rekrutacja zewnętrzna jest realizowana poprzez: poszukiwanie kandydatów za pomocą ogłoszeń w prasie, internecie, telewizji; prowadzenie kampanii

rekrutacyjnych na uczelniach wyższych; uczestnictwo w targach pracy; współpracę z urzędami pracy; zlecenie poszukiwania kandydatów wyspecjalizowanym firmom doradztwa personalnego lub agencjom headhunterskim; organizowanie dni otwartych w siedzibie organizacji (Listwan i Kawka, 2006, s. 79).

Kolejny etap procesu zatrudniania – selekcja – polega na zebraniu informacji o kandydatach do pracy i wyborze osoby spełniającej w jak największym stopniu określone w profilach kwalifikacyjnych kryteria doboru. Za tradycyjne metody selekcji uznaje się: ocenę dokumentów aplikacyjnych, ankiet personalnych, prowadzenie wywiadów kwalifikacyjnych, sprawdzenie referencji, poddawanie kandydatów testom wiedzy i umiejętności oraz zadaniom symulacyjnym, organizowanie Assessment Centre (AC) (Listwan i Kawka, 2006, s. 94–97), stosowanie metod projekcyjnych, symulacyjnych i niesymulacyjnych (Adamiec i Kożusznik, 2000, s. 109–110).

Najczęściej stosowaną metodą selekcji jest rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem do pracy. Jej celem jest uzupełnienie i zweryfikowanie informacji, które kandydat zaprezentował w przesłanym życiorysie oraz zidentyfikowanie motywacji kandydata do podjęcia zatrudnienia na stanowisku, o które się ubiega. Osoba prowadząca rozmowę w imieniu pracodawcy weryfikuje także oczekiwania aplikanta. Rekruter natomiast jest zobligowany do zaprezentowania organizacji oraz stanowiska, na które poszukuje się kandydata. Wielu autorów wskazuje na to, że wywiad jest dobrą okazją do kształtowania marki organizacji jako pracodawcy. Może zdarzyć się także, że wrażenie, które rekruter zrobi na kandydacie, przyczyni się do ukształtowania jego reprezentacji pojęciowej o całej organizacji (Dolot, 2013, s. 87).

Wiele organizacji decyduje się na stosowanie bardziej złożonych sposobów selekcji kandydatów np. Assessment Center. Metoda ta polega na poddawaniu kandydatów indywidualnym i grupowym ćwiczeniom, których realizacja ma być pomocna w rozpoznaniu kompetencji koniecznych do określonej pracy. Często zdarza się, że powierzane kandydatom zadania odzwierciedlają specyfikę pracy na wakującym stanowisku oraz charakter całej organizacji. Zachowania kandydatów są obserwowane i oceniane przez zespół specjalistów nazywanych „asesorami”.

Tradycyjne procedury doboru pracowników, takie jak centra oceny (AC) czy wywiady są przydatnymi wskaźnikami predykcji pracy kandydatów (Kleinmann i in., 2011, s. 128). Jednak badacze zwracają także uwagę na słabe strony tych metod. Ich słabości mogą być po stronie organizacji (np. brak kompetencji rekrutera), jak i samych kandydatów, którzy wyspecjalizowali się w uczestnictwie w procesach rekrutacji i selekcji. Istnieje bowiem wiele źródeł wiedzy, z których kandydaci czerpią informacje o tym, jak pozytywnie „wypaść” na rozmowie o pracę i dać się zauważyć podczas Assessment Center (np. *Rozmowa kwalifikacyjna: Jak się przygotować i dostać pracę? (7 rad)*, 2017; *Rozmowa kwalifikacyjna: Pytania i najlepsze odpowiedzi (Przykłady)*, 2018).

Zarówno coraz większy poziom profesjonalizacji realizowania funkcji rekrutacji i selekcji pracowników, jak i coraz większy poziom świadomości kandydatów

co do oczekiwań stawianych im podczas uczestnictwa w tychże procesach przyczyniają się do zmian w sposobach ich organizowania. Implikuje to konieczność monitorowania roli rekrutacji i selekcji w poszczególnych organizacjach i doskonalenia stosowanych procedur, metod, technik i narzędzi.

1.2. Współczesne oblicza rekrutacji i selekcji

Współcześnie procesy pozyskiwania pracowników uważane są za jedne z ważniejszych z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Potwierdzają to chociażby rezultaty badań cyklicznie prowadzonych przez Deloitte. Wynika z nich, że pozyskiwanie optymalnych pracowników jest wiodącym trendem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (3. miejsce na świecie i 2. miejsce w Polsce w klasyfikacji wiodących trendów HR) (*Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji*, s. 6–7).

Rekrutacji i selekcji poświęcono wiele badań empirycznych oraz publikacji naukowych (i popularnonaukowych). Studiowanie tychże opracowań pozwala wyróżnić kilka wiodących kierunków rozwoju procesów naboru i doboru. Są to:

- 1) ewoluowanie rekrutacji i selekcji w kierunku pozyskiwania talentów;
- 2) zmiany w zakresie komunikowania kandydatom oferty pracy, a przede wszystkim tzw. propozycji wartości zatrudnienia (EVP, Employee Value Proposition);
- 3) dbałość pracodawców o pozytywne doświadczenia kandydatów, związane z ich uczestnictwem w procesach naboru i doboru;
- 4) stosowanie w procesach zatrudniania nowoczesnych technologii.

Wydaje się, że tematykę pozyskiwania pracowników zdominowało w aktualnej literaturze z obszaru zarządzania ludźmi podejście do zarządzania talentami. Trzeba przyznać, że identyfikacja i przyciąganie utalentowanych pracowników jest głównym problemem większości organizacji (Yu i Davis, 2017, s. 1). Badania realizowane wśród pracodawców w Polsce wskazują na to, że organizacjom zależy na przyciąganiu osób o ponadprzeciętnym potencjale, osób posiadających unikatowe kompetencje, osób posiadających najwyższy poziom kompetencji oraz osób osiągniętych najwyższe wyniki biznesowe (*Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce*, 2016, s. 6).

Pracodawcom nie jest dziś obojętna jakość zasobów ludzkich i możliwość wykorzystywania ich potencjału. Stąd coraz częściej w procesie rekrutacji i selekcji istotnym staje się zdefiniowanie pojęcia „talent” w ramach organizacji i określenie takich zadań dla realizatorów funkcji pozyskiwania kadr, aby w procesie rekrutacji i selekcji udało się ten „talent” zidentyfikować i pozyskać (Pauli, 2008, s. 97).

Współczesne organizacje uczestniczą aktywnie w „wojnie o talenty” (Pocztowski, 2007, s. 323), czego konsekwencją jest stosowanie przez nie coraz to nowych sposobów realizacji procesów rekrutacji i selekcji oraz doskonalenie dotychczas wykorzystywanych narzędzi. Tego typu praktyki mają nie tylko pomóc w jeszcze lepszym wyborze pracowników, lecz także zainteresować organizacją (jako atrakcyjnym pracodawcą) potencjalnych kandydatów, chociażby poprzez komunikowanie atrakcyjnej, w ich oczach, propozycji wartości zatrudnienia.

Propozycja wartości zatrudnienia to deklaracja pracodawcy dotycząca korzyści, które może on zaoferować swoim pracownikom (Katzenbach, 2000, s. 244). Urszula Płosarek definiuje EVP jako „zbiór atrybutów, które na rynku pracy oraz przez aktualnych pracowników postrzegane są jako wartość, którą zyskują dzięki pracy w danej organizacji” (2012). Specjaliści ds. rekrutacji podają, że właściwie określona propozycja wartości dla pracowników przynosi organizacji korzyści w postaci 20% wzrostu liczby potencjalnych kandydatów do pracy (Housley, 2008).

Najważniejszymi składowymi propozycji wartości zatrudnienia są racjonalne, emocjonalne i wynikające z marki pracodawcy korzyści zatrudnienia. Propozycja wartości to nie tylko deklaracja ze strony pracodawcy o oferowanych korzyściach, ale i informacja o warunkach, które musi spełnić aplikant, by móc z nich korzystać. Dlatego propozycja wartości zatrudnienia powinna być wiarygodna i rzetelna.

Warto zauważyć, że propozycja wartości zatrudnienia ma także znaczenie w kontekście zatrzymywania pracowników na dłużej w organizacji. Bardziej atrakcyjna EVP, oferowana przez inną organizację, może być determinantą decyzji pracownika o zmianie pracy. Potwierdzają to wyniki badań prowadzonych przez Randstad – 37% respondentów jako powód zmiany pracy podało zaoferowanie im „lepszyc warunków pracy” przez konkurencję, a 30% zmieniło pracę, bo było „niezadowolonych z aktualnego pracodawcy” (Randstad, 2014, s. 8).

W praktykach organizacji coraz częściej widoczna jest także dbałość o doświadczenia kandydatów wynikające z uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji tzw. *candidate experience* (CX). Doświadczenie oznacza zdobywanie wiedzy i umiejętności na podstawie obserwacji i przeżyć. Bez względu na to, czy ma charakter jednorazowy czy przebiega w sposób ciągły, mogą towarzyszyć mu emocje i uczucia odzwierciedlające poznawczy i afektywny wymiar doświadczenia.

Pojęcie „doświadczenie” nie było stosowane w odniesieniu do procesów pozyskiwania kadr aż do lat 90. ubiegłego stulecia (Wojtaszczyk, 2016, s. 70). Sposoby zatrudniania były owszem usprawniane, jednak zasadniczym ich celem było głównie opracowanie takich technik pozyskiwania pracowników, które pozwalały jak najlepiej poznać kandydatów oraz wybrać tych „najlepiej pasujących” do celów organizacji i jej kultury (tamże). Od początku XXI wieku w wyniku rozwoju komunikacji elektronicznej kandydaci do pracy zaczęli dzielić się wrażeniami i spostrzeżeniami (zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi) z uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji w danych organizacjach. Powszechność tej praktyki kandydatów zdeterminowała konieczność analizowania ich wrażeń z uczestnictwa

w tychże procesach oraz wdrożenie narzędzi pomocnych w kształtowaniu jak najbardziej pozytywnych doświadczeń, czyli *candidate experience* (tamże).

Candidate experience oznacza całokształt wiedzy, emocji i uczuć zgromadzonych przez kandydata w procesie starania się o zatrudnienie. Poznawczy i afektywny wymiar CX odzwierciedlają hierarchię potrzeb klientów związanych z doświadczeniami. U podstaw tej hierarchii znajdują się wrażenia mechaniczne/fizyczne, wyższe miejsca zajmują potrzeby doświadczenia emocji (Wojtaszczyk, 2016, s. 72 za: Berry, Carbone i Haeckel, 2002).

Istnieje szereg innych narzędzi, które stosować można w celu budowania pozytywnych doświadczeń kandydatów, zarówno fizycznych, jak i emocjonalnych (tab. 1).

Tabela 1. Wybrane instrumenty budowania fizycznych i emocjonalnych doświadczeń kandydatów do pracy

Etap procesu pozyskiwania pracowników	Narzędzia kształtowania pozytywnych doświadczeń kandydatów	
	Doświadczenia fizyczne	Doświadczenia emocjonalne
Rekrutacja	Informowanie o szeroko rozumianych warunkach zatrudnienia na stanowisku/ w organizacji. Informowanie o procesie aplikowania. Informowanie o wymaganiach w stosunków do kandydatów. Informacja zwrotna o przyjęciu aplikacji.	Dodatkowe informacje o organizacji (także organizacji jako pracodawcy). Informowanie o procedurach selekcji i adaptacji. Osobisty kontakt z kandydatem. Atrakcyjna i funkcjonalna strona domowa pracodawcy/zakładka „kariera”.
Selekcja	Szczegółowe informowanie kandydatów o warunkach pracy. Profesjonalizm realizowania działań selekcyjnych. Informacja zwrotna o odrzuceniu kandydata/zakwalifikowaniu kandydata do dalszych etapów selekcji.	Partnerskie podejście do selekcji. Wykorzystanie „nowych” technik doboru.

Źródło: K. Wojtaszczyk (2016), *The Idea and Instruments for Building a Positive Candidate Experience*, „WEI International Academic Conference Proceedings”, no. 5, s. 70–76.

Pozytywne doświadczenia kandydatów są kształtowane poprzez profesjonalizm realizatorów praktyk rekrutacyjno-selekcyjnych. Ci ostatni powinni wykazywać się życzliwością, troskliwością, sprawnością działania, ale i umiejętnością włączania do swojej pracy nowych technik i narzędzi (Wojtaszczyk, 2016, s. 74). „Proces selekcji, w którym kandydat ma kontakt z firmą oraz jej pracownikami, jest doskonałą okazją do wzbudzenia pozytywnych odczuć, a w konsekwencji kształtowania pozytywnego wizerunku” (Dolot, 2013, s. 96).

Kolejne ze współczesnych oblicz rekrutacji i selekcji wiąże się z rozwojem technologii. Jedną z częściej stosowanych form przyciągania pracowników jest e-rekrutacja. Listwan i Kawka (2006, s. 92) zauważają, że przyczyną jej popularności

są niskie koszty jednostkowe, nieograniczony zasięg ogłoszenia, minimalny czas dostępu do informacji o naborze, duża elastyczność oraz możliwość aktualizacji danych on-line. Umieszczone na portalach internetowych oferty pracy pozwalają szybko dotrzeć do specjalistów, którzy na co dzień pracują w świecie internetu. Ponadto e-rekrutacja umożliwia monitorowanie efektywności podejmowanych działań. Portale rekrutacyjne zapewniają uczestnikom interaktywność, przez co mogą być także wykorzystywane w selekcji i tym samym przyczynić się do skrócenia i uproszczenia procesu (Krajewska-Nieckarz i Białas, 2013, s. 96).

W przypadku selekcji kandydatów on-line, obok tradycyjnej weryfikacji dokumentów aplikacyjnych kandydata, analizuje się także adekwatność jego kompetencji i umiejętności. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu np. analizy video-cv, czyli video-prezentacji kandydata, w której opowiada on o swoich walorach. Inne, bardziej interaktywne metody, służą wprowadzeniu do procesu selekcji dyskusji nad zadaniem i ocenie umiejętności konstruktywnego rozwiązywania sytuacji problemowych.

E-selekcja wymaga jedynie dostępu do internetu i zaangażowania w proces. Odbyna się z wykorzystaniem komunikatorów umożliwiających prowadzenie rozmów na odległość w czasie rzeczywistym. Za pomocą nowoczesnych komunikatorów internetowych rekruter i kandydat mogą nie tylko porozumiewać się, ale i wymieniać plikami np. z zadaniami selekcyjnymi dla kandydata (tamże, s. 97–98).

Kolejnym z istotnych obliczy współczesnej e-rekrutacji i e-selekcji jest doskonalenie stron internetowych pracodawców i wyposażanie ich w zakładkę „Kariera”. Z punktu widzenia kandydatów do pracy jest to ważne źródło informacji zarówno o pracodawcy, jak i o ofercie zatrudnienia. Co ciekawe, kandydaci zwracają również uwagę na funkcjonalność i atrakcyjność takich stron. Powinny być one zatem responsywne (dostosowane do urządzeń mobilnych) oraz intuicyjne w obsłudze (Wojtaszczyk, 2016, s. 76).

Wielu badaczy dostrzega także potencjał wykorzystywania w procesach rekrutacji i selekcji różnych serwisów społecznościowych, w których aktywni są pożądani kandydaci do pracy. Zastosowanie ich w procesach rekrutacji i selekcji może być bardzo szerokie. Można bowiem zarówno przeszukiwać profile użytkowników w celu odnalezienia wartościowych kandydatów, jak i weryfikować informacje o kandydatach, którzy złożyli swoje aplikacje. Warto, by rekruterzy uczestniczyli w serwisach społecznościowych jako ich użytkownicy. Taka aktywność umożliwia identyfikację osób z określonej branży i nawiązanie z nimi przyjacielskiego kontaktu. Istnieje prawdopodobieństwo, że kandydat będzie bardziej przychylny rekruterowi, którego poznał we wcześniejszych dyskusjach w wirtualnym świecie (McEntire i Greene-Shortridge, 2011, s. 269).

Można zatem przyjąć, że pracodawcy są zmuszeni do sprostania nowej rzeczywistości związanej ze wzrostem popularności mediów społecznościowych i wychodzenia temu naprzeciw. Wykorzystują media społecznościowe zarówno do pozyskiwania kandydatów (tzw. *social recruiting*), jak i budowania wizerunku pracodawcy z wyboru.