

Izabela Kołodziejczyk-Olczak

Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników

Wobec zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw, w tym starzenia się ludności oraz powszechnego wchodzenia na rynek pracy pokolenia Y, zarządzanie międzypokoleniowe nabiera na znaczeniu. Obecnie na rynku pracy funkcjonują cztery generacje: weterani, *baby boomers*, pokolenie X, pokolenie Y i jego następcy. Mają one różne systemy wartości i oczekiwań, postawy w pracy oraz preferencje. Uwzględniając te aspekty, współczesne organizacje powinny przeanalizować politykę i strategię zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) oraz stosowane w poszczególnych jego obszarach instrumenty. Celem artykułu jest analiza praktyk rekrutacji, jednej z ważnych subfunkcji ZZL w świetle zarządzania pokoleniami. Została ona wykonana w powiązaniu z selekcją, komunikacją wewnętrzną i kreowaniem wizerunku pracodawcy z wyboru.

Słowa kluczowe: rekrutacja (*recruitment*), selekcja (*selection*), zarządzanie międzypokoleniowe (*inter-generational management*), pokolenia pracowników (*generation at work*)

Wprowadzenie

Organizacje, ich menedżerowie i właściciele stają obecnie przed problemem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w czasach zwiększającej się różnorodności generacyjnej. Współczesne przedsiębiorstwa i organizacje nie działające dla zysku, wielkie korporacje i małe warsztaty stały się miejscami, w których spotykają się cztery pokolenia pracowników. Każde z tych pokoleń ukształtowały różne warunki społeczne i gospodarcze, a także historyczne, religijne, kulturowe. Generacje posiadają odmienne systemy wartości, potrzeb i oczekiwań, różne nawyki i przyzwyczajenia, a także preferencje komunikacyjne. Inaczej postrzegają swoich pracodawców, zespoły, przelożonych i wreszcie samych siebie w realiach zatrudnienia. Wydaje się, że większe wyczulenie na kwestie zróżnicowania wiekowego pracowników jest po-

chodną rosnącej popularności zarządzania wiekiem, ale chyba jeszcze w większym stopniu wynika ono z coraz liczniejszego pojawiania się na rynku pracy pokolenia Y i zaistniałych w związku z tym pewnych perturbacji. Jednocześnie prognozowana sytuacja demograficzna w perspektywie najbliższych lat wymagać będzie od pracodawców rewizji praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy to także rozwiązań rekrutacyjnych, będących „na wejściu” pracowników do organizacji, ważnych i niezbędnych dla obu stron.

Charakterystyka poszczególnych pokoleń rynku pracy. Zarządzanie międzygeneracyjne – synteza

Zróźnicowanie wiekowe pracowników nie jest ani nowe, ani niezwykle. Jednak tempo zmian w otoczeniu, ich mnogość i skomplikowany charakter powodują, że organizacje intensywniej poddawane są turbulencjom i odnotowują ich skutki z większą siłą. Z drugiej strony firmy zauważają wieloaspektowe korzyści ze zróźnicowania wiekowego pracowników i czynią z niego dźwignię innowacyjności oraz jedno ze źródeł osiągania przewagi nad konkurentami rynkowymi. Jest to dotychczas zagadnienie słabo opisane teoretycznie i ledwie zbadane empirycznie. Jednak ze względu na to, że zjawisko to może wpływać na większość procesów organizacyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi, a głównie naboru pracowników, motywowania, oceniania, formułowania kontraktu psychologicznego, z pewnością będzie rozwijane coraz uważniej obserwowane i analizowane. Obszar zarządzania wielopokoleniowego może znacząco rzutować na budowanie zespołów i proces przywódczy, wprowadzanie zmian i rozwiązywanie konfliktów czy kreowanie wizerunku pracodawcy z wyboru.

Aktualnie na rynku pracy współlistnieją cztery generacje pracowników: weterani, pokolenie wyżu demograficznego, generacja X, pokolenie Y i jego następcy. Ich poniższej charakterystyce przyświeca podjęcie wątków związanych z rekrutacją.

Pokolenie weteranów to osoby urodzone w latach 1922–1942. Główne wartości tego pokolenia to: szacunek dla autorytetu, cierpliwość, obowiązkowość, umiłowanie porządku i prawa, silnie zakorzenione etyczne działania, poświęcenie i oddanie. Jako strażnicy tradycji, preferują formalny styl pracy i postępowanie według przyjętych reguł. Chętnie angażują się w rolę przewodników młodszej kadry. Utożsamiają się z organizacją i są wobec niej lojalni (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 91). Zaangażowanie do pracy budują na zaufaniu i na samym posiadaniu pracy (*How to Recruit...*, 2012). Ponieważ w grupie weteranów są osoby w wieku powyżej 68 lat, to, analizując pokolenia rynku pracy, widzimy, że wśród nich jest najmniejszy odsetek osób aktywnych zawodowo. Najprawdopodobniej proces rekrutacji dotyczył będzie jedynie jej najmłodszych reprezentantów.

Pokolenie *baby boomers* (BB) tworzą osoby urodzone w latach 1943–1964. Jest to generacja wyżu demograficznego, dla której ważne są takie wartości, jak: niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Osoby z pokolenia wyżu demograficznego chętnie organizowały się wokół idei i problemów ważnych dla jednostek i całych społeczeństw. Za ich młodości rodziła się świadomość w dziedzinie ekologii, ruch pacyfistyczny, poszanowanie praw człowieka i równości. Pracownicy 50+ charakteryzują się dużym szacunkiem do statusów i tytułów, są zdyscyplinowani i lojalni wobec przedsiębiorstwa, a także cierpliwi, odpowiedzialni, umiejący radzić sobie w sytuacjach trudnych (Kołodziejczyk-Olczak, w druku). Reprezentanci tego pokolenia poszukują pracodawców, którzy zaoferują im możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, jasne reguły zarządzania, długoterminowe bezpieczeństwo i stabilność. Chcą pracować po osiągnięciu wieku emerytalnego i ponieważ ciężko pracowali dla odniesienia sukcesu, chcą podzielić się swoimi doświadczeniami z młodszymi pokoleniami (*How to Recruit...*, 2012).

Kolejnym pokoleniem na rynku pracy, dość licznie reprezentowanym, jest pokolenie X, czyli osoby urodzone w latach 1965–1979. Dla tego pokolenia istotne są: posiadanie możliwości rozwoju osobistego, niezależność i różnorodność zadań, możliwość podejmowania inicjatywy, wykazywania się pracowitością i samodzielnością (Kołodziejczyk-Olczak, w druku). Pokolenie X jest przekonane, że sukces zapewni ciężka praca, dlatego pracy i rozwojowi podporządkowuje pozostałe aspekty swojego życia. Potrafi poświęcać się dla dobra firmy, poważnie podchodzi do swoich obowiązków. W generacji X dostrzec można kryzys autorytetów, w tym również wartości wyznawanych przez rodziców¹. Dlatego „ślepa lojalność” nie jest domeną generacji X, która jednocześnie zaczyna doceniać programy równowagi między pracą a życiem, umożliwiające obok opieki nad dziećmi, także sprawowanie kurateli nad starzejącymi się rodzicami (Kołodziejczyk-Olczak, w druku; *How to Recruit...*, 2012) i teściami.

Pokolenie Y stanowią osoby urodzone w latach 1980–1989. Główne wartości pokolenia to: optymizm, idealizacja, poczucie obowiązku obywatelskiego, ambicja, zwrot ku tradycji, docenianie kształcenia, kreatywność. Igreci będą szukać pracodawcy, który zapewni możliwości budowania wspólnoty, będzie silnie zaangażowany w sprawy obywatelskie i ochronę środowiska. Mają liberalne poglądy na wiele kwestii politycznych i społecznych (*Digital...*, 2012). Pokolenie z genem Y wychowało się w środowisku wspólnotowym, dlatego też atrakcyjna dla nich będzie praca,

1 Materiały projektu „Metodyka zarządzania wiekiem jako innowacyjne narzędzie wspierające aktywność zawodową pracowników 50+”. Jest to projekt innowacyjny, realizowany w województwie łódzkim przez firmę „HRP Group” Spółka z o.o., a autorka opracowania w roku 2013 pełniła funkcję ewaluatora oraz trenera konsultantów zarządzania wiekiem.

w której zadania będą mogły być realizowane kolektywnie. Od pierwszych dni igreki będą chciały wspierać rozwój organizacji i mieć poczucie, że ich wkład jest znaczący. Młode pokolenia chcą pracować dla liderów rynku i nowatorskich firm wprowadzających najnowocześniejsze technologie i rozwiązania. Bardzo istotnym elementem brany pod uwagę przy wyborze potencjalnego pracodawcy są również oferowane przez niego możliwości profesjonalnego rozwoju. Generacja Y ceni sobie swobodę w wypowiedaniu własnych opinii, wieloaspektową elastyczność w odniesieniu do godzin pracy, stroju itp. Istotnym elementem jest również sprzyjające, odpowiednio wyposażone środowisko pracy.

Typowy przedstawiciel Y zdolny jest do wykonywania wielu czynności w jednym czasie, odznacza się kreatywnością i nie zamierza poświęcać życia osobistego dla pracy. Bywa nieufny wobec ludzi (*Millennials...*, 2014) i mniej lojalny wobec pracodawcy – oczekuje inwestowania w swój rozwój i odpowiednich warunków placowych.

Następcy pokolenia Y to osoby urodzone po 1990 roku (ta generacja zwana jest pokoleniem Z lub C) i w jeszcze większym stopniu niż pokolenie Y charakteryzuje ich: umiejętność wykorzystywania nowoczesnych technologii, stałe podłączenie do internetu, powszechne nawiązywanie kontaktów poprzez sieci, budowanie i wykorzystywanie sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych oraz umiejętność znalezienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 92).

Bazując na ogólnych charakterystykach pokoleń oraz przy uwzględnieniu, że każdy kandydat do pracy i pracownik to unikalna jednostka, organizacje mogą planować i realizować proces rekrutacji, mający na uwadze zarządzanie międzygeneracyjne, przynależność generacyjną bowiem pozwala na pewne uogólnienia, ale wymagana jest przy tym duża ostrożność.

Rekrutacja międzygeneracyjna. Jak przyciągnąć do pracy różnorodne talenty?

Najczęstszą przyczyną rekrutacji jest stworzenie nowego stanowiska pracy lub zwolnienie się dotychczasowego. Podejście do rekrutacji z uwzględnieniem wieku pracowników może mieć dwa podłoża:

- reaktywne, powiązane z brakiem rąk do pracy i świadomością menedżerską, że jest się zmuszonym, „trzeba” sięgnąć po starszych/młodszych pracowników, po których pracodawcy by nie sięgnęli, gdyby nie zmusiła ich do tego sytuacja na rynku pracy;
- proaktywne, wynikające ze świadomości wieloaspektowych i odroczonej korzyści płynących z zatrudnienia osób w różnym wieku.

Rekrutacja jest także identyfikowana jako jeden z obszarów, jaki menedżerowie HR wskazali jako wyzwanie, z którym będą musieli się zmierzyć w ciągu najbliższych 10 lat. Ponad połowa specjalistów HR uważa, że utrzymanie i nagradzanie najlepszych pracowników (59%) oraz rozwój nowej generacji liderów korporacyjnych (52%) będą stanowiły największe wyzwania. Około jedna trzecia respondentów przewiduje konieczność stworzenia kultury korporacyjnej przyciągającej najlepszych pracowników do organizacji (36%) i kłopoty ze znalezieniem pracowników o coraz bardziej specjalistycznych umiejętnościach (33%). Patrząc na młodsze pokolenia, osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi odnotowały ogólny spadek gotowości pracowników do przyjęcia wymagań rynku. Przewidywane jest zmniejszenie możliwości rozwoju kariery wśród młodszych pokoleń w świetle późniejszych odejść na emeryturę starszych pracowników i w związku z powszechnym wejściem pracowników generacji Y na rynek pracy. Problematyczne może okazać się wychodzenie z organizacji dużej liczby reprezentantów wyżu demograficznego w tym samym czasie (68%). Odnotowano również wzrost liczby pracowników z obowiązkami opiekuńczymi. Chodzi o opiekę nad osobami starszymi, dziećmi oraz seniorami, jak i wnukami, w tym samym czasie (63%) (*The Top Workplace...*, 2013, s. 13).

Odpowiedzią na te wyzwania jest:

- zapewnienie elastycznych warunków pracy (40%);
- kreowanie kultury zaufania (37%);
- tworzenie otwartej komunikacji i uczciwości (25%) (*The Top Workplace...*, 2013, s. 7).

Samo pojęcie rekrutacji definiowane jest jako proces rozpoznania i przyciągnięcia pewnej puli kandydatów, z których wyselekcjonowanym jednostkom zostaną w okresie późniejszym złożone oferty zatrudnienia (Jamka, 2001, s. 17). Podobnie ujmuje to A. Poczowski, mówiąc przy tym o skłonieniu kandydatów do ubiegania się o zatrudnienie (Poczowski, 2007, s. 137).

Rekrutacja wiąże się ze stanowiskami istniejącymi, ale też przewidywanymi do powołania w przyszłości w organizacji. W tym opracowaniu rekrutacja będzie rozpatrywana jako rekrutacja pozytywna, związana ze zidentyfikowaną potrzebą pozyskania większej liczby bądź personelu o wyższych kompetencjach (Compton i wsp., 2009, s. 9).

Proces rekrutacji² w różnych firmach może wyglądać odmiennie, zawsze jednak da się w nim wyróżnić pewne podstawowe etapy (tab. 1 – s. 39). Przy podobieństwie poszczególnych etapów rekrutacji wraz z ich składowymi narzędziami wykorzysty-

2 M. Armstrong (2005, s. 361) określa trzy fazy: określanie wymagań, przyciąganie kandydatów, dobór kandydatów, procesem rekrutacji i selekcji.

wane w rekrutacji mogą być specyficzne. Etapy w tabeli wyróżnione są w układzie chronologicznym. Niektóre z etapów podzielono na składowe, np. w fazie analizy dokumentów, zawarto analizę cv i analizę listu motywacyjnego. Faza najbardziej złożona, czyli kontakt z kandydatem, została rozgraniczona na kilka składowych, podobnie jak finalizowanie procesu naboru.

Etapy procesu rekrutacji oraz jego składowe zostały scharakteryzowane z uwzględnieniem wieku kandydatów, ich postaw, motywacji, doświadczenia. Kandydaci w starszym wieku mogą preferować tradycyjne formy kierowania, natomiast młodszy częściej otwierają się na bezpośredniość i swobodę w kontaktach. Specyfika narzędzi rekrutacyjnych miejscami została przerysowana dla uwypuklenia konieczności ich analizowania i modyfikowania ze względu na wiek kandydatów. W rekrutacji rzadko spotykanych specjalistów pomocne może być korzystanie z portali społecznościowych (Facebook, Twitter), a także integracja byłych pracowników firmy w celu skorzystania z nieformalnych kontaktów rekrutacyjnych (Meister, Willyerd, 2010).

Nabór jest ważnym subprocesem zarządzania zasobami ludzkimi. Długoterminowe planowanie strategiczne pracowników, rekrutacja, zarządzanie wydajnością i rozwój pracowników wymaga całościowego podejścia i systematycznych inwestycji (Strack, Caye, von der Linden, Haen, Abramo, 2013). Szczegółowość procesu naboru wynika oczywiście ze strategii biznesowej i personalnej firmy, panującej kultury organizacyjnej, podporządkowania strukturze organizacyjnej. Coraz częściej podejście do rekrutacji i selekcji implikowane jest zarządzaniem wieloma generacjami. Dlatego także zamieszczone w tabeli metody selekcyjne: rozmowy kwalifikacyjne, ośrodki oceny, próbki pracy czy testy (psychologiczne i wiedzy) zostały zaprezentowane z uwzględnieniem charakterystyk i oczekiwań poszczególnych pokoleń.

Nabór pracowników można łączyć z komunikacją wewnętrzną. Istniejąca w organizacji skuteczna i efektywna komunikacja wiąże się z motywowaniem, zaangażowaniem, kształtowaniem zaufania wśród załogi. Osoby zatrudnione w takim środowisku mogą znacznie częściej rekomendować pracodawcy potencjalnych kandydatów. Kandydaci w trakcie spotkań selekcyjnych mogą doświadczyć przejawów komunikacji bezpośredniej, ocenić artefakty w postaci tablicy ogłoszeń czy wydawnictw firmowych, a także dostrzec entuzjazm i energię podmiotowo traktowanych pracowników.

Żeby komunikacja wewnętrzna spełniała swoją rolę, może i powinna być dostosowana do potrzeb i oczekiwań pracowników w różnym wieku. Służyć temu mogą różne techniki komunikacji międzypokoleniowej (tab. 2).

Tabela 2. Techniki komunikacji wewnętrznej w organizacji w kontekście zarządzania międzypokoleniowego

Technika	Charakterystyka techniki	Charakterystyka techniki w kontekście komunikacji międzypokoleniowej
Wydawnictwa firmowe (wersja drukowana i elektroniczna)	Przewodniki dla członków organizacji (manuale, vademecum pracowników, opisujące historię firmy, strukturę, strategię działania, rynki docelowe, klientów, sformalizowane zasady obowiązujące w firmie. Gazetki wewnętrzne opisują stanowiska kierownictwa firmy w różnych sprawach, pomysły, propozycje zmian.	Styl komunikacji dobrany do różnych grup wiekowych. Ilustracje dobrane do młodszego i starszego odbiorcy. Różne kanały komunikacji, np. gazетка drukowana, wersja elektroniczna, rozbudowana i syntetyczna.
Tablica ogłoszeń	Służy do zawiadomienia wszystkich pracowników o ważnych dla firmy sprawach, jubileuszach, artykułach w prasie, osiągnięciach, decyzjach.	Zastosowanie odpowiednio większej czcionki, grafiki odpowiadającej percepcji pracowników w różnym wieku.
Poczta elektroniczna	Umożliwia selektywne, codzienne dotarcie do każdego z pracowników.	Umiejętne tworzenie list mailingowych, bez kierowania informacji do nadmiernej liczby osób; formułowanie treści biorącej pod uwagę różnorodne preferencje komunikacyjne owej osoby).
Imprezy okolicznościowe	Służą integracji pracowników i ich rodzin z firmą oraz świętowaniu wspólnych sukcesów.	Dobór formuły integracji do pracowników w różnym wieku, różnorodne zadania i ćwiczenia, stopniowanie wysiłku, ćwiczenia oparte na sprawności fizycznej, zadania intelektualne.
Serwis telefoniczny	Aktualny spis telefonów i danych adresowych wszystkich oddziałów, filii.	Nawigacja po spisach dostosowana do potrzeb pracowników w różnym wieku.
System komunikacji bezpośredniej	„Gorąca linia” telefoniczna, poprzez którą pracownicy mają swobodny dostęp do członków zarządu firmy albo powszechna ankietyzacja pracowników.	Swobodny dostęp do kierownictwa firmy tworzy partnerskie zarządzanie; Badania ankietowe z wykorzystaniem kwestionariuszy o odpowiednio dużej czcionce, zapewnienie wystarczającej ilości czasu.
Konferencje i spotkania personelu	Narady i spotkania zespołów służące informowaniu oraz rozwiązywaniu pojawiających się konfliktów, a także grupy dyskusyjne, omawiające ważne sprawy organizacyjne.	Tempo spotkań i narzędzia komunikacji, np. prezentacje, dostosowane do różnorodnych pracowników.
Koła jakości	Praca kół jakości połączona może być z sesjami „burzy mózgów” poświęconymi rozwiązywaniu problemów, udoskonalaniu organizacji.	Sesje z udziałem pracowników w różnym wieku.
Szkolenia	Szkolenia mogą być połączone z wymianą komunikatów, dyskusją.	Organizacja szkoleń zgodnie z oczekiwaniami pracowników i ich fizycznymi oraz kondycyjnymi możliwościami.

Źródło: opracowanie własne; Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 279–281

Niezależnie od mnogości stosowanych kanałów komunikacyjnych, menedżerowie i liderzy zespołów mogą w kontekście zarządzania międzygeneracyjnego przeanalizować ich jakość, np. style komunikacyjne, wygląd i treść komunikatów, nawigację i praktyczne zastosowanie komunikatorów opartych na technologiach ICT, scenariusze spotkań, kół jakości czy szkoleń.

Bezpośrednio z komunikacją wewnętrzną ściśle wiążą się narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, uczestniczące w kreowaniu wizerunku pracodawcy z wyboru. Efekty, jakie organizacja osiąga z pozytywnego wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego, mają odniesienie do rekrutacji. Kandydaci chętnie uczestniczą w procesie naboru w organizacji cieszącej się renomą, prezentującej *goodwill*. Za kluczowe instrumenty różnicowania międzygeneracyjnego wpisujące się w budowanie wizerunku można uznać politykę informowania pracowników o bieżącej sytuacji i planach, system motywacyjny oraz programy równowagi między pracą a życiem prywatnym (tab. 3).

Tabela 3. Kluczowe instrumenty różnicowania międzypokoleniowego wspierające wizerunek pracodawcy z wyboru

Instrumenty wspierające Employer Branding	Charakterystyka techniki
Polityka informowania pracowników o bieżącej sytuacji i planach rozwojowych	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forum pracownicze dla wszystkich pokoleń, wątki związane z planami i strategią ■ Komunikacja dystrybuowana drogą elektroniczną (pokolenie Y i następcy) ■ Komunikacja rozbudowana, z licznymi argumentami (weterani, BB pokolenie X); ■ Komunikacja syntetyczna (pokolenie Y i następcy) ■ Gra strategiczna (pokolenie Y i następcy) ■ Badanie opinii pracowniczych. Zapewnienie atmosfery poufności dla weteranów i BB ■ Częstsze wykorzystanie plakatów i gazetek „korytarzowych” (weterani, BB)
System wynagradzania i awansowania	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nagradzanie dzielenia się wiedzą (wszystkie pokolenia) ■ Badanie kompetencji (wszystkie pokolenia); ■ Utworzenie zespołów międzygeneracyjnych do stworzenia planu wdrożenia systemu motywacyjnego. Włączenie załogi w rozwiązywanie problemów ■ Spotkania bezpośrednie załogi omawiające możliwości modyfikacji systemu (weterani, BB, pokolenie X) ■ Szkolenia wewnętrzne dla pracowników: kompetencje twarde i miękkie (wszystkie pokolenia, dobór metod szkolenia do oczekiwań i możliwości poszczególnych pokoleń) ■ Mentoring, przygotowywanie następców (weterani, BB) ■ Systemy kafeteryjne (przegląd narzędzi pod kątem dopasowania do oczekiwań różnych pokoleń)

Instrumenty wspierające Employer Branding	Charakterystyka techniki
WLB	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akcentowanie motywacyjnego charakteru programów (pokolenie Y i następcy) ■ Narzędzia dobierane pod kątem dopasowania do oczekiwań różnych pokoleń (wszystkie pokolenia) ■ Pakiety medyczne obejmujące rodziców i teściów (pokolenie X) ■ Urlopy <i>sabbatical</i> związane z uzupełnieniem kompetencji i/lub podróżami (pokolenie Y i następcy) ■ Dodatkowe osłony finansowe w razie likwidacji miejsca pracy (pokolenie weteranów, BB) ■ Opłacenie składek na grupowe ubezpieczenie z funduszem inwestycyjnym (pokolenie weteranów, BB, X) ■ Urlop związany z koniecznością opieki nad osobami zależnymi, np. rodzicami będącymi seniorami czy wnukami (BB, pokolenie X)

Źródło: opracowanie własne

Powiązane z polityką informowania o planach i celach rozwojowych, dostępne w sieci opinie na temat firmy mogą zachęcić lub też skutecznie zniechęcić kandydatów do aplikowania do danej organizacji. Zmotywowani, mogący doskonalić kompetencje, partycypujący w systemach zarządzania wiedzą pracownicy znacznie chętniej będą polecali swoje miejsce pracy innym osobom. Docenieni pracownicy, mentorzy, nawet po odejściu na emeryturę utrzymujący kontakt z organizacją, są świadectwem propracowniczej kultury organizacyjnej. Firma wspierająca tworzenie równowagi między pracą a życiem prywatnym staje się nie tylko dla najmłodszych kandydatów pożądanym i wartym zainteresowania pracodawcą.

W tabeli 3 do pogrupowanych w trzy obszary instrumentów służących budowaniu wizerunku pracodawcy z wyboru zostały przyporządkowane przykładowe instrumenty różnicowania międzygeneracyjnego. Ich enumeracja nie wyczerpuje oczywiście możliwości poszerzenia i uzupełnienia. Każda organizacja wdrażając kompleksowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, mając świadomość korzyści z zarządzania międzypokoleniowego, może zastosować poparty diagnozą wieku przegląd narzędzi i właściwie je zmodyfikować czy uzupełniać.

Podsumowanie

Rekrutacja jest ważną subfunkcją zarządzania zasobami ludzkimi. Prawidłowo zaplanowana i prowadzona, modernizowana z uwzględnieniem zarządzania wielopokoleniowego może wspierać procesy tworzenia efektywności i sprawności organizacyjnej. Obserwacja stanu zaawansowania zarządzania zasobami ludzkimi polskich przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, że rekrutacja, obok oceny pracowniczej, charakteryzuje się wysokim profesjonalizmem i docenieniem. Firmy mając szerokie doświad-

czenia rekrutacyjne, prowadzą działania usprawniające i doskonalące. Przykładem może być dość powszechne korzystanie z internetu, wdrożenia nowych technologii (ICT), umieszczanie ogłoszeń na portalach społecznościowych, korzysta z networkingu w rekrutacji czy zatrudnianie interdyscyplinarnych zespołów rekruterskich. Jednocześnie wobec zjawiska starzenia się społeczeństwa, globalizacji, informatyzacji i tworzenia się zrębów gospodarki opartej na wiedzy organizacje mogą i powinny stosowane praktyki naboru analizować oraz dostosowywać do międzygeneracyjnych wymogów. Wizja takiej rekrutacji jest bezpośrednio powiązana z selekcją, polityką komunikacji prowadzoną przez firmy oraz strategicznym kształtowaniem *Employer Branding* i długofalowego zaangażowania pracowników.

Literatura

Armstrong M (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Warszawa, Difin.

Compton R., Morrissey W., Nankervis A. (2009), *Effective recruitment and selection practices*, Australia, CCH Wolters Kluwer.

Digital differences (2012), <http://www.pewinternet.org>

How to Recruit and Retain Employees from Different Generations, dostęp październik 2012, <http://www.naylornetwork.com/neh-nwl/articles/index-v3.asp?aid=194816&issueID=26730>

Jamka B (2001), *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa, Difin.

Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), Zaangażowania pracowników w różnym wieku, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.

Kołodziejczyk-Olczak I. (w druku), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyżwania i problemy*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Meister J.C., Willyerd K. (2010), *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*, HarperCollins.

Millennials in Adulthood. Detached from Institutions. Networked with Friend, dostęp 7 marca 2014, <http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/>

Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Strack R., Caye J-M., von der Linden C., Haen P., Abramo F. (2013), *Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level*, OCTOBER 30.

https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_organization_design_creating_people_advantage_2013/

The Top Workplace Trends According to HR Professionals, SHRM Workplace Forecast, Alexandria USA, dostęp maj 2013, http://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/13-0146%20workplace_forecast_full_fnl.pdf,

Tabela 1. Etapy procesu rekrutacji

Etapy procesu rekrutacji/ krótka charakterystyka	Składowe etapów procesu	Specyfika instrumentów naboru dla poszczególnych pokoleń			
		Weterani	BB	X	Y
Określenie kompetencji potrzebnych na danym stanowisku (kogo organizacja szuka i jakie kompetencje powinien mieć kandydat)	–	Operowanie językiem kompetencji, z odwołaniem do najważniejszych kompetencji pokolenia weteranów	W ogłoszeniu o naborze kandydatów warto odwołać się do kluczowych kompetencji pokolenia BB	Odwołać się do kluczowych kompetencji pokolenia X	Operowanie językiem kompetencji z przywołaniem kompetencji pokolenia Y
Stworzenie ogłoszenia rekrutacyjnego lub firmowej informacji wewnętrznej (zadania na stanowisku, oczekiwane kompetencje, korzyści płynące z zatrudnienia)	–	Elementy formalnego stylu ogłoszenia, „marketing szepcany” w informowaniu o prowadzonym naborze; podkreślenie korzyści związanych z możliwością dzielenia się doświadczeniami z młodszymi	Wykorzystanie „marketingu szeptanego” i osobistych rekomendacji jako źródła informacji; podkreślenie korzyści związanych z możliwością ponoszenia odpowiedzialności i pracy w stabilnej organizacji	Podkreślenie korzyści związanych z możliwością podejmowania inicjatywy i samodzielności; podkreślenie dodatkowych korzyści, np. elastyczność pracy	Zastosowanie luźnego stylu komunikacji; podkreślenie korzyści związanych z możliwością zdobycia doświadczenia, a także zatrudnienia ułatwiającego godzenie pracy i życia osobistego
Wybór nośnika ogłoszenia rekrutacyjnego (zwiększenie szansy na zainteresowanie potencjalnych kandydatów); rekrutacja wewnętrzna i zewnętrzna	–	Publikacja ogłoszenia w gazetach lokalnych oraz krajowym i lokalnym radiu; rekrutacja przez: kościoły, kluby zainteresowań i organizacje seniorskie	Reklama w drukowanej prasie codziennej, czasopismach branżowych; ogłoszenia w internecie; informacja o wakacjach dystrybuowana poprzez ulotki w miejscach publicznych	Informacje o wakacjach powinny znaleźć się w różnorodnych mediach, oprócz internetu również w prasie fachowej; Wykorzystanie profesjonalnych serwisów rekrutacyjnych, np. Golden Line, LinkedIn	Informacje o wakacjach czy branży powinny znaleźć się w internecie; wykorzystanie portali i serwisów społecznościowych: Facebook, MySpace; szerokie wykorzystanie nowoczesnych technologii, własnej witryny i portali branżowych

Specyfika instrumentów naboru dla poszczególnych pokoleń		Y		
Specyfika instrumentów naboru dla poszczególnych pokoleń		X		
Specyfika instrumentów naboru dla poszczególnych pokoleń		BB		
Specyfika instrumentów naboru dla poszczególnych pokoleń		Weterani		
Składowe etapów procesu		BB		
Składowe etapów procesu		Weterani		
Etapy procesu rekrutacji/ krótka charakterystyka	Analiza kluczowych dokumentów składanych przez aplikujących kandydatów	<p>BB</p> <p>Dokumenty aplikacyjne mogą być nieumiejętnie opracowane</p>	<p>X</p> <p>Profesjonalizm w przygotowaniu CV</p> <p>Zyciorysy rozbudowane, bogate w doświadczenia</p>	<p>Y</p> <p>Korzystanie z wzorców CV zaczerpniętych z internetu</p>
	Kontakt firmy z wybranymi osobami	<p>BB</p> <p>List motywacyjny może być nieumiejętnie opracowany</p>	<p>X</p> <p>Profesjonalizm w przygotowaniu listu motywacyjnego</p>	<p>Y</p> <p>warto w trakcie rekrutacji wymagać listu motywacyjnego napisanego odręcznie</p>
Etapy procesu rekrutacji/ krótka charakterystyka	Analiza listu motywacyjnego	<p>BB</p> <p>Duże doświadczenie kandydatów w odbywaniu rozmów rekrutacyjnych;</p> <p>zapewnienie swobodnej atmosfery w trakcie prowadzonego wywiadu</p>	<p>X</p> <p>Duże doświadczenie kandydatów w odbywaniu rozmów rekrutacyjnych</p>	<p>Y</p> <p>Preselekcja przez telefon jest dopuszczalna w celu zweryfikowania informacji w dokumentach aplikacyjnych;</p> <p>kandydaci nie są przygotowani do rozmowy rekrutacyjnej</p>
	Testy psychologiczne/ Testy wiedzy	<p>BB</p> <p>Wystarczająca ilość czasu na wypełnienie ankiet;</p> <p>edycja kwestionariusza ankiety uwzględniająca słabszy wzrok;</p> <p>parametryzacja/standaryzacja testów z uwzględnieniem wieku</p>	<p>X</p> <p>Parametryzacja/standaryzacja testów z uwzględnieniem wieku</p>	<p>Y</p> <p>Korzystanie z komputera w trakcie wypełniania testów</p> <p>Parametryzacja/standaryzacja testów z uwzględnieniem wieku</p>

Specyfika instrumentów naboru dla poszczególnych pokoleń		Y	X	BB	Weterani
Etapy procesu rekrutacji/ krótka charakterystyka	Składowe etapów procesu	Y	X	BB	Weterani
		Zastosowanie niesza- blonowych metod i technik weryfikują- cych sprawność na stanowisku pracy; symulacje kompute- rowe	Zastosowanie niesza- blonowych metod i technik weryfikują- cych sprawność na stanowisku pracy	Praktyczne próbki pracy, symulacje	Bardzo duże znacze- nie praktycznych pró- bek pracy, symulacje sytuacji zadaniowych
Kontakt firmy z wybranymi osobami cd.	Próbki pracy	Asesor przeszkolony w zakresie wyelimi- nowania stereotypów związanych z po- strzeganiem młodych pracowników i mitów na temat pokolenia Y; gry i zabawy ruchowe	Duża swoboda w kształtowaniu pro- gramu AC i wyborze ćwiczeń; współpracownik lub asesor przeszkolony w zakresie zarządza- nia wiekiem;	Współpracownik lub asesor przeszkolony w zakresie zarządza- nia wiekiem; wyelimi- nowanie ageizmu;	Współpracownik lub asesor przeszkolony w zakresie zarządza- nia wiekiem; wyelimi- nowanie ageizmu dobór ćwiczeń uwzględniający mniej- szą sprawność fizyczną;
		Szybka informacja zwrotna	Konkretna informacja zwrotna;	Formalna informacja zwrotna	Informacja zwrotna formalna, przekazana z dbałością o detale, wspierająca
Finalizowanie procesu, czyli podjęcie decyzji o zatrudnieniu	Proces zatrud- niania	Kandydaci mogą być niezdecydowani w wyborze oferty	Prezentacja oferty	Prezentacja oferty	Prezentacja oferty
		Uwzględnienie specyfi- ki wszystkich obszarów rekrutacji i komunikacji właściwych pokoleniu Y; dobór stylu mentor- skiego (swobodny, podmiotowy)	Uwzględnienie specyfiki wszystkich obszarów rekrutacji i komunikacji właści- wych pokoleniu X; dobór stylu mentor- skiego (partnerski)	Uwzględnienie specyfiki wszystkich obszarów rekrutacji i komunikacji właści- wych pokoleniu BB; dobór stylu mentor- skiego (formalny)	Uwzględnienie specyfi- ki wszystkich obszarów rekrutacji i komunikacji właściwych pokoleniu weteranów; dobór stylu mentor- skiego (formalny)

Źródło: opracowanie własne

Intergenerational Management Practices in the Employee Recruitment and Selection Process

Summary

In view of changes in the business environment, including the aging of the population and the overall entering into the labor market of Generation Y, intergenerational management is gaining in importance. Currently, there are four generations on the labor market: Veterans, Baby Boomers, Generation X, and Generation Y and its successors. They have diverse value systems, expectations, work attitudes, and preferences. Bearing these aspects in mind, the contemporary organization should analyze its Human Resource Management (HRM) policy and strategy as well as instruments implemented in its various areas. The purpose of this article is to analyze recruitment practices—one of the important subfunctions of HRM—in terms of managing generations. This analysis was performed in conjunction with selection, internal communications, and spontaneous employer branding.

I z a b e l a K o ł o d z i e j c z y k - O l c z a k – jest adiunktem w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej, Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Jest autorką i redaktorką blisko 100 publikacji, z czego kilka ma charakter popularnonaukowy. Pracowała w ponad 40 projektach Unii Europejskiej i projektach badawczych jako koordynatorka, ekspert, wykonawca badań oraz audytor. Ostatnio, w latach 2010–2013, pełniła funkcję kierownika ds. koordynacji działań UE w projekcie systemowym, wykonywanym dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”.

I. Kołodziejczyk-Olczak pracuje jako wykładowca na studiach dziennych, zaocznych, MBA, zdalnych oraz realizowanych dla studentów programu Erasmus. Jest audytorką ogólnopolskiego konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” od 2002 roku. Posiada rozległe kontakty z praktyką gospodarczą jako doradca, trenerka szkoleń i warsztatów biznesowych, wielokrotnie opartych na autorskich programach. Przeprowadziła ich kilkadziesiąt dla firm polskich i międzynarodowych korporacji. Koordynatorka kilku edycji studiów podyplomowych Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.