

Aleksandra Sztajerowska*

Rozmowa kwalifikacyjna w świetle studiów literaturowych i opinii pokolenia C

Wstęp

Rozmowa kwalifikacyjna to jedna z częściej stosowanych metod doboru pracowników. Jej zasadniczym celem jest wybór spośród kandydatów tych, którzy w jak największym stopniu spełniają oczekiwania pracodawcy. W trakcie rozmowy dokonywana jest zwykle ocena predyspozycji kandydata, jego kompetencji, sposobów zachowania.

Tradycyjne podejście do selekcji zakłada, że w ramach procesu doboru na dane stanowisko kandydatom powinno zadawać się podobne (lub wręcz takie same) pytania. Jednak zróżnicowanie aplikujących ze względu na wiek (a tym samym przynależność generacyjną) sprawia, że taki sposób prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych nie zawsze się sprawdza. Okazuje się bowiem, na co uwagę zwracają rekruterzy-praktycy, że przedstawiciele poszczególnych pokoleń różnią się od siebie nie tylko pod względem cech czy wyznawanych wartości; różne generacje mają też odmienne oczekiwania w stosunku do uczestnictwa w procesach naboru i doboru.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie specyfiki doświadczeń kandydatów z pokolenia C związanych z uczestnictwem w rozmowach kwalifikacyjnych.

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Sekcje teoretyczne powstały na podstawie studiów literaturowych, którymi objęto publikacje poświęcone rozmowie kwalifikacyjnej oraz charakterystykom pokolenia C. Część praktyczna artykułu zawiera rezultaty własnych badań empirycznych zrealizowanych techniką ankiety. Dobór respondentów miał charakter celowy – kryterium wyboru ankietowanych była przynależność (określona na podstawie wieku) do generacji C. Na pokoleniu C skupiono się ze względu na dwie przesłanki: 1) potocznie uważa się, że przedstawiciele tego pokolenia są „trudnymi” kandydatami do zatrudnienia; 2) autorka artykułu jest jedną z przedstawicielek generacji C i zainteresowana jest opiniami swoich rówieśników na temat uczestniczenia w wywiadach selekcyjnych.

* Licencjat, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, ul. Lipowa 29, 97-400 Bełchatów, aleksandra.sztajerowska@onet.pl

1. Istota rozmowy kwalifikacyjnej

Rozmowa kwalifikacyjna (zwana również rozmową rekrutacyjną lub wywiadem) to technika selekcji kandydatów, która wykorzystywana jest przez organizacje bez względu na ich wielkość, formę własności czy rodzaj wakującego stanowiska [Listwan, 2010, s. 125]. Choć rozmowa kwalifikacyjna określana jest zwykle jako spotkanie, podczas którego ma nastąpić wymiana poglądów pomiędzy pracodawcą a aplikującym, to M. Suchar podkreśla, że wywiad jest szczególną formą pozyskiwania informacji o kandydacie, jego życiu, poglądach, opiniach, cechach i działalności [Suchar, 2005, s. 70].

Przyjmuje się, że ideą wywiadu jest znalezienie pracownika, który wniesie wymierne korzyści w rozwój organizacji [Corfiled, 2004, s. 9]. Do celów wywiadów zalicza się również: weryfikację informacji znajdujących się w dokumentach aplikacyjnych kandydatów; sprawdzenie praktycznych umiejętności aplikujących; przekazywanie kandydatom informacji o pracodawcy, specyfice pracy czy zakresie obowiązków na wakującym stanowisku. Zadaniem wywiadu jest ponadto wywarcie dobrego wrażenia na kandydacie. Z punktu widzenia instytucji to istotna kwestia, ponieważ każdy z aplikujących jest potencjalnym klientem danej organizacji [Bęben, 2015].

Mocną stroną rozmowy kwalifikacyjnej jest możliwość bezpośredniego spotkania się kandydata z osobą oceniającą, która daje szansę na bliższe poznanie się, obserwację zachowań i sprawdzenie, w jakim stopniu aplikant pasuje do organizacji. Ponadto osoba przeprowadzająca rozmowę może bardziej szczegółowo przedstawić kandydatowi stanowisko i charakter pracy oraz organizację. Z kolei do wad wywiadów zalicza się subiektywność oceny kandydatów oraz różnorodność w ocenie wynikającą z braku jednolitego systemu prowadzenia rozmów [Armstrong, Taylor, 2016, s. 294–295]. Między innymi z tego powodu wartość predykcyjna rozmowy kwalifikacyjnej, czyli „współczynnik korelacji między dokonany pomiar i oceną kandydata a późniejszym rzeczywistym awansem czy efektywnością jego pracy lub też jego sukcesem zawodowym” [Chełpa, 2005, s. 126], jest niewysoka [Pujer, 2016, s. 56]. Dlatego też wywiad nie jest postrzegany jako w pełni miarodajny instrument selekcji.

Istnieje wiele rodzajów wywiadów, które klasyfikowane być mogą na podstawie takich kryteriów, jak przykładowo [Ludwiczynski, 2006, s. 211]: stopień uporządkowania, miejsce w procedurze selekcji, liczba uczestników.

W zależności od stopnia uporządkowania rozmowy kwalifikacyjne dzieli się na: nieustrukturyzowane, częściowo ustrukturyzowane i ustrukturyzowane. Te pierwsze, znane także jako „rozmowy ciepłego uśmiechu”,

trwają zazwyczaj nie dłużej niż 15 minut, prowadzone są przez pracownika służb personalnych i mają na celu wyrobienie pierwszej opinii o kandydacie oraz sprawdzenie formalnych wymogów. Rozmowy nieustrukturyzowane nie mają narzuconej formy, a zadawane pytania zależą od osoby rekrutującej [Śniegocka, 2010, s. 31–32]. Wywiady częściowo ustrukturyzowane (semizorganizowane) są raczej swobodne, lecz formalizuje się je za pomocą takich narzędzi, jak: szkic wywiadu, skala ocen czy sporządzanie notatek w czasie spotkania [Jamka, 1999, s. 171]. Z kolei prowadzenie wywiadu ustrukturalizowanego (pogłębnego) zajmuje około 45 minut [Kulczycka, 2013, s. 13]. Taki wywiad jest dość szczegółowo zaplanowany i ma „sztywny” schemat. Wcześniej, w celu zapewnienia obiektywizmu oceny w stosunku do wszystkich kandydatów, opracowuje się jego przebieg i przygotowuje plan pytań oraz wzorcowych odpowiedzi. Treść rozmowy dotyczy przede wszystkim rozpoznania kandydata w świetle wymagań merytorycznych stanowiska. Końcowym etapem spotkania jest sporządzenie raportu [Śniegocka, 2010, s. 31–32].

Innym kryterium podziału rozmów kwalifikacyjnych jest etap selekcji, w którym wywiady są stosowane. Z tego punktu widzenia rozróżnia się: rozmowy wstępne, właściwe, końcowe. Wstępna rozmowa kwalifikacyjna ma zwykle charakter nieustrukturyzowany. Jej celem jest ustalenie oczekiwań kandydata (w tym finansowych) oraz dookreślenie wymogów organizacji w stosunku do profilu poszukiwanego pracownika [Listwan, 2010, s. 127–128]. Wywiad właściwy polega na pogłębieniu wiedzy na temat kompetencji aplikującego [Juchnowicz, 2014, s. 248]. Natomiast końcowa rozmowa kwalifikacyjna służy dopracowaniu oferty pracy i ma za zadanie sprawdzić, czy kandydat otrzymał wszystkie istotne informacje [Dale, 2013, s. 168].

W zależności od liczby prowadzących wywiady podzielić można na: indywidualne i panelowe. W trakcie wywiadu indywidualnego z kandydatem rozmowę przeprowadza jedna osoba, co zwiększa subiektywizm oceny aplikanta oraz ryzyko osądzenia o stosowanie niewłaściwych praktyk, takich jak niesprawiedliwe traktowanie czy dyskryminowanie. W przypadku gdy kandydat spotyka się z zespołem kwalifikującym, mówi się o panelowej rozmowie kwalifikacyjnej. Takie rozwiązanie pozwala na zredukowanie subiektywizmu interpretacji zebranych informacji. Jego wadą jest natomiast to, że członkowie panelu wykorzystywać mogą odmienne kryteria lub standardy ewaluacji.

Według B. Lundéna [2003, s. 50] w komisji oceniającej powinien znaleźć się bezpośredni przełożony lub współpracownik przyszłego pracownika. Zespół winien być zróżnicowany w celu zobiektyzowania oceny. W jego skład powinni wchodzić zarówno mężczyźni, jak i kobiety, osoby starsze

i młodsze, które dobrze znają organizację oraz jej kulturę. M. Adamiec i B. Kożusznik [2000, s. 17] podkreślają, że skład zespołu oceniającego powinien być niezmienny w przypadku wszystkich kandydujących na dane stanowisko. Nie prowadzi to do zróżnicowania ocen, które zależą od osobistych poglądów i standardów członków komisji. Przed rozpoczęciem rozmowy kwalifikacyjnej komisja powinna się przygotować. Niezbędne jest zapoznanie się ze wszystkimi dokumentami aplikacyjnymi kandydata i przygotowanie pytań [Sułkowski, 2001, s. 53].

Warto dodać, że rozmowy kwalifikacyjne coraz częściej prowadzone są za pomocą mediów, najczęściej za pośrednictwem telefonu lub Internetu. Stanowi to ułatwienie dla kandydatów oraz oceniających, szczególnie w przypadku pozyskiwania pracowników na międzynarodowym lub globalnym rynku pracy. Wywiady w przestrzeni Internetu odbywają się dzięki zastosowaniu transmisji wideo, komunikatorów, aplikacji na urządzenia mobilne czy systemów Tele Presence. Wirtualne rozmowy kwalifikacyjne mają szereg atutów: można je prowadzić z każdego miejsca i o każdej porze, oszczędzają środki i czas, pozwalają uwzględnić preferencje rekruterów oraz możliwości kandydatów [Cewińska, Wojtaszczyk, 2016, s. 192].

Choć każda rozmowa ma swoją specyfikę wynikającą z kultury organizacyjnej pracodawcy czy charakteru wakującego stanowiska, to struktura wywiadu obejmuje zwykle trzy poziomy [Świerzyński, 2000, s. 25–29]: pierwszego wrażenia, interpretacji faktów, wnioskowania o kompetencjach.

Ocena na podstawie pierwszego wrażenia jest powierzchowna i dotyczy głównie wyglądu czy zachowania. Rozmowa o faktach to zbieranie informacji dotyczących przebiegu dotychczasowej kariery aplikanta. Na tym poziomie porównywane są faktyczne (zweryfikowane podczas rozmowy) kompetencje kandydata z profilem wymagań na danym stanowisku. Trzecim poziomem rozmowy kwalifikacyjnej jest wnioskowanie o kompetencjach zawodowych. Podczas rozmowy zbierane są informacje na temat umiejętności kandydata oraz obserwowane jest jego zachowanie. Celem takiego wywiadu jest sprawdzenie, jak kandydat będzie sobie radził z wykonywaniem zadań charakterystycznych dla danego stanowiska [Świerzyński, 2000, s. 25–29].

W literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje się także na pięcioetapowość rozmowy kwalifikacyjnej. Zgodnie z takim podejściem składowymi wywiadu selekcyjnego są [Kossowska, 1996, s. 48–51; Gensing, 1995, s. 72–73]:

- 1) wprowadzenie – przywitanie kandydata, przedstawienie uczestników spotkania, poinformowanie o celu rozmowy, czasie jej trwania i planowanym przebiegu;

- 2) udzielenie kandydatowi informacji – prezentacja firmy, stanowiska oraz warunków zatrudnienia;
- 3) pozyskiwanie danych o kandydacie – rozmowa o życiorysie kandydata, pytania o wykształcenie, doświadczenie zawodowe, poglądy, uczucia, zamierzenia itd.;
- 4) zamknięcie – czas na pytania zadawane przez kandydata;
- 5) zakończenie – podziękowanie kandydatowi za udział w spotkaniu, poinformowanie go o terminie przekazania decyzji o zatrudnieniu, pożegnanie.

Ponadto osoba selekcyjująca winna być przygotowana do oceny sposobu, w jaki kandydaci się prezentują. Już w trakcie pierwszych kilku minut spotkania rekruter tworzy sobie opinię o aplikującym. Kandydat ma tylko jedną szansę na zrobienie dobrego pierwszego wrażenia, które wynika głównie z jego wyglądu zewnętrznego [Corfield, 2004, s. 47].

Dobór odpowiedniego ubrania dobrze świadczy o kandydacie. Jest to oznaka, że przygotował się on do spotkania. Wybór stroju zależeć powinien od stanowiska pracy, o które ubiega się kandydat. Stanowiska wyższego szczebla wymagają bardziej formalnej prezencji kandydata. Strój powinien być skromny, niewyzywający, nie może odwracać uwagi od tego co mówi aplikujący [Kulczycka, 2013, s. 113–116].

Podczas rozmowy kwalifikacyjnej ocenie podlega nie tylko wygląd oraz treść wypowiedzi kandydata, ale również jego zachowanie. Na komunikację składają się: mimika, gestykulacja, kontakt wzrokowy czy ton głosu. Im mocniej współgrają ze sobą przekazy niewerbalne oraz werbalne, tym kandydat jest odbierany bardziej wiarygodnie [Mowa ciała..., b.d.].

Trudność prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych związana jest też z faktem, że kandydatami są przedstawiciele różnych pokoleń. Choć zachowanie jednostki uwarunkowane jest głównie osobowościowo, to dostrzec można pewne prawidłowości charakterystyczne dla aplikantów z poszczególnych generacji.

2. Charakterystyka pokolenia C

Generacja (pokolenie) to słowo wywodzące się z łaciny i oznaczające rodzenie, tworzenie, pochodzenie. Termin „generacja” stosowany jest w takich naukach społecznych, jak antropologia, polityka społeczna, demografia czy socjologia [Klimczuk, 2013, s. 99–111]. W antropologii generacja kojarzona jest głównie z pokrewieństwem; w polityce społecznej pojęcie pokolenia odnoszone jest do aktywności zawodowej oraz uprawnień socjalnych przypisanych jednostkom w danych grupach wieku; z punktu widzenia demografii pokoleniem jest grupa osób w zbliżonym wieku, urodzonych w podobnym okresie.

Dla socjologów generacja to grupa osób, która zwłaszcza ze względu na podobny wiek doświadczyła jakiegoś szczególnego wydarzenia lub wydarzeń [Encyklopedia socjologii, 2000, s. 193–197]. Choć socjologowie od wieków interesowali się cechami przedstawicieli poszczególnych pokoleń, to rozwój badań nad generacjami rozpoczął się w latach 30. XX wieku. Początek tym analizom dał esej K. Mannheim'a pt. *Problem pokoleń*, w którym ten niemiecki socjolog dowodził, że generację spaja wspólna świadomość doświadczanego losu, jednakże postawy, cele oraz zasady działania i interpretowania rzeczywistości [Nowicka, 2012]. Tak więc każde z pokoleń ukształtowane jest przez pewien zbiór niepowtarzalnych wydarzeń społecznych, politycznych, gospodarczych czy kulturowych, których byli świadkami [Jamka, 2011, s. 236]. Jak podają A. Lipka i S. Waszczak [2017, s. 84]: generacje różnią się wyznawanymi wartościami; posługują się odmiennym słownictwem; mają swoje specyficzne sposoby ubierania się, fryzury, akcesoria; legitymują się zróżnicowanymi umiejętnościami technicznymi. W pracy zawodowej przedstawiciele poszczególnych pokoleń kierują się innymi celami; preferują odmienne motywatory; za pożądane w pracy uważają odmienne cechy.

Choć wyróżnianie pokoleń na podstawie daty urodzenia nie jest (zdaniem socjologów) w pełni uprawnione, to duża część badaczy przy klasyfikowaniu generacji posługuje się kryterium wieku. Patrząc przez pryzmat (przybliżonych) dat urodzenia, rozróżnia się współcześnie następujące „żyjące” generacje: weteranów, baby boomers, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie C oraz A (tab. 1); przy czym znaczna część weteranów i młodych przedstawicieli pokolenia A nie jest aktywna na rynku pracy.

Tablica 1. Przybliżone daty przyjścia na świat przedstawicieli poszczególnych generacji

Nazwa generacji	Przybliżone daty pojawienia się na świecie
Weterani	1922–1944
Baby Boomers	1945–1969
Pokolenie X	1970–1979
Pokolenie Y	1980–1990
Pokolenie C	1991–2004
Pokolenie A	od roku 2005

Źródło: [Wojtaszczyk, 2016, s. 29–40; Woszczyk, Czernecka, 2013, s. 43; Smolbik-Jęczyński, 2017, s. 149].

Pokoleniami funkcjonującymi na rynku pracy, i tym samym przedmiotem zainteresowania nauki o zarządzaniu, są: baby boomers, iksy, igreki oraz generacja C.

Baby boomers to w wielu krajach najbardziej wpływowa grupa społeczna i siła napędowa branży *anti-aging*, która ma zapewnić im sprawność przez długie lata [Byczuk, 2015]. Boomersi charakteryzują się tradycyjnym podejściem do pracy i kariery, lojalnością wobec pracodawcy oraz małą mobilnością. Mają duże oczekiwania względem stabilności i bezpieczeństwa pracy, a najbardziej komfortowa wydaje się im długoletnia praca w jednej organizacji [Smolbik-Jęczmień, 2017, s. 140–141].

Generacja X to pierwsze pokolenie dorastające w medialnej rzeczywistości; w erze telewizora, który stał się dla wielu z nich sposobem na życie. Członkowie tej generacji byli pierwszymi użytkownikami komputerów osobistych; ich przedstawiciele stworzyli większość współcześnie używanych narzędzi Web 2.0, takich jak Google, Amazon czy Wikipedia. Iksom przyświecają takie wartości, jak rozwój osobisty, niezależność oraz różnorodność. Wierzą, że ciężka praca zapewni im sukces, dlatego do niej dostosowują inne dziedziny życia, także życie osobiste [Woszczyk, Czernecka, 2013, s. 44].

Mimo że w tablicy 1 wyróżniono pokolenie Y i C, to zaznaczyć należy, że w literaturze nie ma zgodności co do „istnienia” tych dwu generacji. Przykładowo, A. Lipka i S. Waszczak [2017, s. 94] uważają, że pokolenia Y i C tworzą tzw. generację milenijną. Podobnego zdania są M.R. Jabłońska oraz K. Billewicz [2016, s. 87], którzy optują, by pokolenie to określać mianem V, czyli „wirtualnego” (*virtual*). Natomiast N. Hatałska [2011] zauważa, że osoby klasyfikowane jako przedstawiciele Y i C to w większości tak zwana generacja L, czyli leni (*lazy*). Według Autorki prócz lenistwa grupę tę charakteryzują: przesunięcie preferencji w kierunku krótkich newsów (*leads*), redystrybucja treści zamiast ich tworzenia (*link*), klikanie w „lubię to” (*like*), transmisja własnego życia 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu (*life-stream*) i korzystanie z serwisów geolokalizacyjnych (*local*).

Ci, którzy uważają, że pokolenie Y to odrębna grupa generacyjna, charakteryzują ją jako wielozadaniową, chętną stawiać czoła nowym wyzwaniom [Walków, 2018]. Technologia jest integralną częścią życia igreków i traktują ją jak „szósty zmysł” [Bennett, Matont, 2010, s. 321–331]. Nieprzyjazny pracownikowi rynek pracy (w czasach, gdy rozpoczynali aktywność zawodową), sprawił, że igreki przyzwyczajone są do ciągłych zmian i niepewności zatrudnienia. Cenniejsze dla nich okazuje się osobiste szczęście niż kariera zawodowa [Smolbik-Jęczmień, 2017, s. 142].

Nazwa generacji C kojarzona jest z wieloma anglojęzycznymi słowami, takimi jak: *change, connect, communicate, always clicking, computerized, community-oriented, content-centric* [Badzioch, 2012; Wojtaszczyk, 2013, s. 23]. W Polsce przedstawiciele tego pokolenia określa się mianem Z (zmiana) [Lipka, Waszczak, 2017, s. 94]. Są to młodzi ludzie, którzy raczej

nie pamiętają czasów „poza Unią Europejską” [Wiktorowicz i inni, 2016, s. 32]. Pokolenie C wychowane zostało w erze Internetu, prowadzi więc równoległe życie w świecie realnym i wirtualnym. Podobnie jak pokolenie Y generacja C jest dobrze zaznajomiona z nowymi technologiami, a zainteresowanie Internetem nie ogranicza się jedynie do poszukiwania informacji, ale przede wszystkim do tworzenia własnych treści.

Zety prowadzą aktywne, intensywne życie, które chcą kontrolować [Badzioch, 2012]. Ważna jest dla nich zarówno kariera zawodowa, jak i życie prywatne, dlatego bardzo cenią sobie równowagę pomiędzy pracą a domem [Smolbik-Jęczmień, 2017, s. 149]. Dla osób należących do pokolenia C nadrzędnymi wartościami są rodzina, dom, pasje, pieniądze, a także praca i kariera. Istotne jest też dla nich to, aby mieli możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji i realizacji pasji dzięki wykonywanej pracy. Mniejsze znaczenie dla nich ma to, gdzie i kiedy wykonują pracę, lecz fakt, że wykonali zadanie [Klonowska-Szałek, 2011].

Najmłodsze z pokoleń obecnych na rynku pracy ma też swoje słabe strony. Do wad pokolenia C zalicza się: brak cierpliwości, pewność siebie, wygórowane wymagania względem pracodawców, nieumiejętność prowadzenia bezpośrednich kontaktów oraz roszczeniowość [Smolbik-Jęczmień, 2017, s. 149]. M. Szcześniak i G. Rondón [2011, s. 241] dodają ponadto, że w ramach pokolenia C wyróżnić można generację NEET (*Not in Education, Employment, or Training*), która nie uczy się, nie pracuje i nie dba o samokształcenie.

Zety najłatwiej pozyskać do pracy poprzez rekrutację w mediach społecznościowych lub targi pracy – ale te wirtualne. Atrakcyjną formą aplikacji dla ludzi z tej generacji jest video CV czy uczestniczenie w grze rekrutacyjnej. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej oferować im należy elastyczny czas pracy i możliwość pracy zdalnej, ponieważ perspektywa siedzenia za biurkiem nie jest dla nich atrakcyjna. Zety to pokolenie marzycieli, którzy jednocześnie chcą wiedzieć, jakie wynagrodzenie będzie im zaoferowane [Jak dostosować..., 2018].

Aplikanci z generacji C w trakcie wywiadów swobodnie pytają o godziny pracy, liczbę możliwych nadgodzin i upewniają się, że są one dodatkowo płatne lub możliwy jest ich odbiór w formie dni wolnych od pracy [Sadolska, 2014, s. 36]. Rekrutując przedstawicieli z tej generacji, trzeba zatem być przygotowanym do odpowiedzi o czas pracy i nie wnioskować, że aplikant jest osobą niezaangażowaną. Praktycy zarządzania zasobami ludzkimi podkreślają także, że w przypadku wywiadów kwalifikacyjnych z przedstawicielami najmłodszej generacji celem rozmów nie powinno być poznanie doświadczenia zawodowego kandydata, ale rozpoznanie jego oczekiwań w stosunku do pracy i pracodawcy [Janas, 2014, s. 34].

3. Pokolenie C o swoich doświadczeniach związanych z uczestnictwem w rozmowach kwalifikacyjnych

Celem zrealizowanych badań było zebranie informacji o doświadczeniach przedstawicieli pokolenia C związanych z uczestnictwem w rozmowach kwalifikacyjnych. Dobór respondentów miał charakter celowy, a kryterium doboru stanowił wiek badanych (nie więcej niż 28 lat).

Metodą wykorzystaną w badaniach własnych był wywiad pisemny z zastosowaniem kwestionariusza ankiety, który stanowi jedną z podstawowych metod pozyskiwania danych w naukach społecznych [Jemielniak, 2012, s. 111]. Dzięki zastosowaniu ankiety możliwe jest prowadzenie zarówno badań jakościowych, jak i ilościowych [Krok, 2015, s. 57; Babbie, 2008, s. 40].

Na potrzeby badań własnych skonstruowano kwestionariusz ankiety składający się z dziewiętnastu zamkniętych pytań merytorycznych. Pytania te dotyczyły: przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej, czasu oraz atmosfery podczas wywiadu, przygotowania się kandydata do rozmowy. Badania prowadzono w styczniu i lutym 2019 r. Kwestionariusz ankiety dystrybuowany był za pomocą Internetu.

W badaniu udział wzięło 130 przedstawicieli generacji C (tab. 2). Ponad 80% z nich (110 osób) stanowiły kobiety. Choć wiek respondentów, ze względu na celowość doboru, nie był zróżnicowany, to ponad 75% z nich (99 osób) ma więcej niż 21 lat. Relatywnie największy odsetek badanych (64%; 83 osoby) legitymuje się wykształceniem wyższym.

Tablica 2. Charakterystyka cech społeczno-demograficznych respondentów

Charakterystyka respondentów			
		N	%
Płeć	Kobiety	110	85
	Mężczyźni	20	15
Wiek	19–21 lat	31	24
	22–24 lata	99	76
Wykształcenie	Średnie zawodowe	13	10
	Średnie ogólnokształcące	30	23
	Policealne	4	3
	Wyższe	83	64

Źródło: Opracowanie własne.

Niemal wszyscy badani (127 osób; 95%) zgadzają się, że rozmowa kwalifikacyjna jest najpopularniejszą techniką doboru pracowników. Zbliżony odsetek ankietowanych uważa, że zasadniczą zaletą wywiadu jest bezpośredni kontakt potencjalnego pracodawcy z kandydatem.

Z wypowiedzi respondentów wynika, iż rozmowy kwalifikacyjne prowadzone w praktyce nie są zbyt długie. Zazwyczaj trwają od 15 do 30 minut (odpowiednio 55% i 32% wskazań). Zaledwie 9 badanych (7%) brało udział w dłuższym spotkaniu, trwającym około godziny.

Ponad 90% ankietowanych przedstawicieli pokolenia C (117 osób) doświadczyło miłej i spokojnej atmosfery w trakcie rozmowy rekrutacyjnej. Celem prowadzonych wywiadów, w opinii badanych, była najczęściej weryfikacja informacji zawartych w dokumentach aplikacyjnych (39 wskazań; tj. 30%). Prawie 75% rozmów kwalifikacyjnych, o których wypowiadali się badani, miała charakter spotkania „twarzą w twarz”. Pozostali uczestniczyli (w ramach jednego procesu selekcyjnego) uczestniczyli w wywiadach bezpośrednich oraz telefonicznych.

Jak pokazują też przeprowadzone badania, rozmowy kwalifikacyjne są zwykle indywidualne. Tylko 40% ankietowanych przedstawicieli generacji C (52 osoby) brało udział w wywiadach panelowych; przy czym jedynie 29 respondentów (22% wskazań) potwierdza, że w komisji oceniającej kandydatów zasiadali przedstawiciele obu płci.

Według więcej niż 100 ankietowanych (82%) osoby prowadzące spotkania z kandydatami miały wiedzę na temat istoty pracy na stanowisku, na które prowadzony był nabór. Badani ci stwierdzają również, że pracodawcy przygotowani byli do odpowiedzi na pytania ze strony aplikujących. Doświadczenia respondentów wskazują ponadto, iż niemal wszyscy prowadzący wywiady rekrutacyjne (w których uczestniczyli badani):

- przedstawili się,
- aktywnie i ze zrozumieniem słuchali wypowiedzi aplikantów,
- nie zadawali „delikatnych” pytań o wyznanie czy orientację seksualną kandydata,
- wyjaśniali wątpliwości kandydatów.

71% ankietowanych (92 odpowiedzi) przygotowywała się do rozmowy kwalifikacyjnej. Przygotowania te najczęściej dotyczyły wyglądu zewnętrznego – prawie wszyscy zgodzili się ze stwierdzeniem, że dobra autoprezentacja to klucz do sukcesu (126 osób, czyli 97%, dobrało odpowiedni ich zdaniem strój). Choć mniejszy odsetek respondentów przed wywiadem poświęcił czas ćwiczeniu własnej mowy ciała, to jednak aż 93% badanych (121 wskazań) twierdzi, że w trakcie wywiadu utrzymywało kontakt wzrokowy z osobą oceniającą.

Zdaniem badanych członków generacji C na ocenę kandydata może wpłynąć wiele czynników. Do najczęściej wskazywanych przez ankietowanych zaliczyć jednak należy:

- doświadczenie kandydata (125 odpowiedzi; 96%),
- pierwsze wrażenie (118 osób; 91%),

- wykształcenie aplikującego (111 badanych; 85%),
- utrzymywanie kontaktu wzrokowego z osobą prowadzącą rozmowę kwalifikacyjną (106 wskazań, czyli 82% ogółu ankietowanych).

Zakończenie

Podsumowując rozważania dotyczące istoty rozmowy kwalifikacyjnej, zgodzić należy się z M. Adamcem i B. Kozusznik, którzy uważają, że choć prowadzenie wywiadu wydaje się być łatwe, to w praktyce właściwe jego przygotowanie i zrealizowanie wymaga od rekrutera szeregu umiejętności [Adamiec, Kozusznik, 2000, s. 116]. Zwraca się tu uwagę między innymi na następujące umiejętności: zadawania pytań (oraz wiedzę na temat rodzajów pytań i pytań, których nie wypada zadawać czy pytań kłopotliwych), konstruowania problemów do rozwiązania, poprawności oraz jasności w wypowiedaniu własnych myśli, aktywnego słuchania, aranżowania przestrzeni, w której wywiad ma być prowadzony [Kossowska, 1996, s. 51–63]. Dodatkowo, co spowodowane jest wejściem na rynek pracy przedstawicieli pokolenia C, osoby prowadzące rozmowy kwalifikacyjne winny mieć świadomość, że młodzi z tej generacji mają nieco specyficzne oczekiwania w stosunku do spotkań z pracodawcą. Choć nie zawsze legitymują się oni doświadczeniem zawodowym, to (na co uwagę zwracają rekruterzy-praktycy) bywają roszczeniowi, wolą kontakty online, od razu chcą wiedzieć, ile będą zarabiać i w jakich godzinach pracować.

Przeprowadzone badania empiryczne pokazały, że ankietowani przedstawiciele pokolenia C pozytywnie oceniają wywiady selekcyjne, w których uczestniczyli. Choć rozmowy odbywały się w większości przypadków w świecie rzeczywistym, a nie preferowanym przez nich świecie wirtualnym, to badani docenili przyjazną kandydatowi atmosferę podczas spotkania oraz kompetencje osób oceniających.

Co istotne, respondenci prawie zawsze przygotowują się do spotkania z potencjalnym pracodawcą. Wiedząc, że wpływ na ocenę kandydata ma nie tylko jego doświadczenie zawodowe czy wykształcenie, ale i autoprezentacja, badani przedstawiciele generacji C przed rozmową kwalifikacyjną starannie dobierają strój i dbają o przygotowanie niezbędnych dokumentów.

Zrealizowane badania empiryczne mają ograniczenia. Ich główną słabością jest nieprobabilistyczny dobór próby, który nie pozwala uogólnić wyników na całą populację pokolenia C. Ponadto w kwestionariuszu zabrakło zagadnień związanych z tym, o co generacja C pyta pracodawcę w trakcie wywiadu rekrutacyjnego. Przeprowadzone badanie dowodzi jednak, że ankietowani – młodzi z pokolenia C – radzą sobie w trakcie tradycyjnych rozmów „face to face”, wiedzą, w jaki sposób się do nich przygotować

i zaprezentować podczas ich trwania. Być może zatem „nie taki diabeł straszny, jak go malują”, tym bardziej, że przynajmniej część potocznych przekonań związanych z zachowaniem w pracy przedstawicieli poszczególnych pokoleń to niepotwierdzone badaniami empirycznymi stereotypy [White, 2011, s. 4].

Literatura

- Adamiec M., Kozusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, AKADE, Katowice.
- Armstrong M., Taylor S. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Babbie E. (2008), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Badzioch K. (2012), *Pokolenie C – nowa odsłona pokolenia Y?*, <https://hrstandard.pl/2012/01/04/pokolenie-c-nowa-odslona-pokolenia-y/>, dostęp: 16.02.2019.
- Bennett S., Matont K. (2010), *Beyond the 'digital natives' debate: Towards a more nuanced understanding of students' technology experiences*, „Journal of Computer Assisted Learning”, Vol. 26, No. 5.
- Bęben T. (2015), *6 celów rozmowy rekrutacyjnej*, <http://hrstandard.pl/2015/02/27/6-celow-rozmowy-rekrutacyjnej/>, dostęp: 31.01.2017.
- Byczuk P. (2019), *Babyboomers – pokolenie wyżu demograficznego, które rządzi światem*, <http://pawelbyczuk.pl/babyboomers-pokolenie-wyżu-demograficznego-które-rządzi-swiatem/>, dostęp: 3.02.2015.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. (2016), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście wirtualizacji zarządzania*, w: T. Listwan, Ł. Sułkowski (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Chełpa S. (2005), *Wywiad*, w: T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Corfield R. (2004), *Rozmowa kwalifikacyjna*, Helion, Gliwice.
- Dale M. (2013), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Encyklopedia socjologii* (2000), Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Grensing L. (1995), *Jak rekrutować pracowników. Poradnik dla średnich i małych firm*, Wydawnictwo M&A Communications Polska Sp. z o.o., Lublin.
- Hatalska N. (2011), *Generacja L*, <http://hatalska.com/2011/12/09/generacja-l-info-grafika>, dostęp: 23.02.2019.
- Jabłońska M.R., Billewicz K. (2016), *Pokolenie przełomu w Web 2.0*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Sociologica”, nr 56.
- Jak dostosować proces rekrutacyjny do przedstawicieli pokolenia X, Y i Z* (2018), <https://www.portalkadrowy.pl/selekcja-i-rekrutacja/jak-dostosowac-proces-rekrutacyjny-do-przedstawicieli-pokolenia-x-y-i-z-17588.html>, dostęp: 16.02.2019.
- Jamka B. (1999) *Dobór pracowników*, w: A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa.

- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Janas E. (2014), *Wyzwania przyszłości w rekrutacji*, w: *Raport rekrutacja. Employer branding 2014*, HRstandard.pl.
- Jemielniak D. (2012), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.) (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Klimczuk A. (2013), *Koncepcja solidarności pokoleń w krajowej polityce społecznej*, w: A. Fabiś i inni (red.), *Kreatywna starość. Jubileusz XV-lecia Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Oświęcimiu*, Wydawnictwo Naukowe PWSZ w Oświęcimiu, Oświęcim.
- Klonowska-Szałek A. (2011), *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy*, <https://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/>, dostęp: 16.02.2019.
- Kossowska M. (1996), *Sztuka prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej*, w: K. Sedlak (red.), *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Krok E. (2015), *Budowanie kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, *Studia Informatica*.
- Kulczycka L. (2013), *Jak najlepiej zaprezentować się podczas rozmowy kwalifikacyjnej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lipka A., Waszczak S. (2017), *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*, CeDeWu, Warszawa.
- Listwan T. (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Ludwiczynski A. (2006), *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*, w: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lundén B. (2003), *Rekrutacja Pracowników. Poradnik dla pracodawcy*, BL Info Polska, Gdańsk.
- Mowa ciała w rozmowie kwalifikacyjnej*, http://www.praca.pl/poradniki/rozmowa-kwalifikacyjna/mowa-ciala-w-rozmowie-kwalifikacyjnej_pr-46.html, dostęp: 17.05.2017.
- Nowicka M. (2012), *Ile na łączy, ile nas dzieli*, <http://www.wiz.pl/8,641.html>, dostęp: 5.02.2015.
- Pujer K. (2016), *Rozmowa kwalifikacyjna w ocenie kandydata aplikującego na stanowisko trenera szkoleniowca*, w: K. Pujer (red.), *Rynek pracy w Polsce – szanse i zagrożenia*, Exante, Wrocław.
- Sadolska S. (2014), *Kandydat przyszłości – wyzwania dla rekrutera*, w: *Raport rekrutacja. Employer branding 2014*, HRstandard.pl.
- Smolbik-Jęczmień A. (2017), *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Suchar M. (2005), *Rekrutacja kandydatów metodą IPK*, ODDK, Gdańsk.
- Sułkowski Ł. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Absolwent, Łódź.

- Szcześniak M., Rondón G. (2011), *Pokolenie „ani-ani”: o młodzi, która się nie uczy, nie pracuje i nie dba o samokształcenie*, „Psychologia Społeczna”, nr 3.
- Śniegocka A. (2010), *Rozmowa kwalifikacyjna. O czym nie wiedzą kandydaci do pracy, czyli sekrety rekrutujących*, Helion, Gliwice.
- Świerzyński R. (2000), *Rozmowa kwalifikacyjna. Jak wybrać najlepszych kandydatów*, Wydawca IPK, Gdańsk.
- Walków M. (2018), *Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millennials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr>, dostęp: 16.02.2019.
- White M. (2011), *Rethinking Generation Gaps in the Workplace. Focus on Shared Values*, UNC Kenan-Flagler Business School, Chapel Hill.
- Wiktorowicz J. i inni (2016), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wojtaszczyk K. (2013), *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „E-mentor”, nr 2.
- Wojtaszczyk K. (2016), *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 39.
- Woszczyk P., Czernecka M. (2013), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.

Streszczenie

Celem artykułu jest pokazanie doświadczeń kandydatów z pokolenia C związanych z uczestnictwem w rozmowach kwalifikacyjnych. Praca ma układ teoretyczno-empiryczny. Fragmenty teoretyczne, poświęcone rozmowom kwalifikacyjnym oraz generacji C, opracowano na podstawie analizy literatury. Ostatnia część opracowania (empiryczna) prezentuje wyniki badań własnych zrealizowanych techniką ankiety wśród 130 przedstawicieli pokolenia C. Przeprowadzone badania empiryczne pokazały, że ankietowani przedstawiciele pokolenia C pozytywnie oceniają wywiady selekcyjne, w których uczestniczyli. Choć rozmowy odbywały się w większości przypadków w świecie rzeczywistym, a nie preferowanym przez nich świecie wirtualnym, to badani docenili przyjazną kandydatowi atmosferę podczas spotkania oraz kompetencje osób oceniających.

Słowa kluczowe

wywiad selekcyjny, generacje na rynku pracy, pokolenie C

Interview in the light of literature studies and opinions of the C generation (Summary)

The aim of the article is to show the experiences of candidates from generation C associated with participation in interviews. The article has a theoretical-empirical structure. Theoretical fragments, devoted to interviews and Generation C, were developed based on a literature analysis. The last part of the study (empirical) presents the results of own research carried out using a survey technique among 130 representatives of Generation C. Empirical research has shown that

the surveyed representatives of Generation C positively assess the interviews in which they participated. Although conversations were held in most cases in the real world, and not in the virtual world they preferred, the respondents appreciated the friendly atmosphere during the meeting and the competences of the assessors.

Keywords

selection interview, generations on the labor market, generation C

