

Autor: Jarosław Marciniak

PRZECIWDZIAŁANIE DYSKRYMINACJI ZE WZGLĘDU NA WIEK. PODSTAWOWE WYTYCZNE DOTYCZĄCE REKRUTACJI

Dyskryminacja jako zjawisko nie jest wymysłem ustawodawcy czy też wybranych środowisk – jest ona faktem. Dyskryminacja kładzie się cieniem na życiu jednostek. Przynosi także szkody dla gospodarki i społeczeństwa jako całości. Grupa pracowników umownie nazywana 50+ (czasem 45+ lub podobnie) jest grupą szczególnie narażoną na dyskryminacyjne traktowanie w trakcie próby zmiany miejsca pracy lub w trakcie jej poszukiwania po okresie pozostawania bez zatrudnienia.

Równe traktowanie ze względu na wiek a kwestia rekrutacji

Pojęcie równego traktowania w zatrudnieniu jest rozumiane bardzo szeroko – obejmuje ono zarówno etap rekrutacji i selekcji pracowników, nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, jak i warunków zatrudnienia, awansu oraz dostępu do szkoleń. Formalnie zakaz dyskryminacji obejmuje więc również stosunki przedkontraktowe (przed zawarciem umowy o pracę), czyli pracownik jest chroniony na wszystkich etapach związanych z pracą dla danej firmy czy też organizacji. W praktyce można więc powiedzieć, że każdy kontakt pracownika (w tym przyszłego, potencjalnego) z pracodawcą powinien być zgodny z zasadą równego traktowania. Tego rodzaju wymóg wynika zarówno z krajowych przepisów jak i prawa europejskiego. W dyrektywie UE 2002/73/EC z dnia 23 września 2002 r. zmieniającej dyrektywę 76/207/EEC w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości traktowania mężczyzn i kobiet w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy, wyraźnie podkreślono, że na żadnym etapie procesu rekrutacji nie powinno stosować się kryterium wieku (poza przypadkami kryteriów narzuconych przez prawo). Materiały reklamowe i informacyjne nie mogą zawierać określeń wieku ani obrazów i tekstu kojarzących się z młodością. Wynajmowane przez pracodawców agencje rekrutacyjne również nie powinny określać wieku jako kryterium. Wszystkie osoby zaangażowane w firmie proces rekrutacji i selekcji powinny mieć świadomość problemów dyskryminacji ze względu na wiek.

Dlaczego starsi pracownicy są dyskryminowani przy naborze?

Uważa się powszechnie i jest to mocno utrwalony stereotyp, że osoby starsze, mają generalnie niższy poziom wykształcenia, gorszy stan zdrowia, mają problemy z adaptacją do nowych i zmieniających się często warunków, są zmęczeni pracą i często ujawniają strach przed konkurencją ze strony młodych. Faktem jest, że różnice w zdolności do pracy, występujące u poszczególnych pracowników nasilają się

wraz z wiekiem. W grupie osób starszych można zauważyć znaczną rozpiętość faktycznych możliwości pracy - zarówno ze względów psychofizycznych jak i środowiskowych. Jedni pracownicy mimo wieku są sprawni, efektywni i zaangażowani, chętni do podejmowania nowych wyzwań, inni – wręcz przeciwnie, będąc w tym samym wieku co poprzedni, demonstrują nikłe zdolności i chęci do pracy (na podstawie podręcznika: *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Wyd. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, 2007 r.)

Z drugiej strony, liczne badania pokazują, że osoby starsze rzadziej chorują, mają niższy wskaźnik absencji, wykazują otwartość na nowe doświadczenia i są bardziej usatysfakcjonowane swoją pracą. Istotne są również negatywne poglądy „menedżerskie”, dla wielu zarządzających starzejąca się załoga jest poważnym zagrożeniem dla konkurencyjności firmy, osłabia jej pozycje rynkową. Kolejnym zarzutem jest teza, że pracownicy ci są negatywnie nastawieni do ewentualnego dalszego przeszkolenia, niechętnie uczą się nowych umiejętności. Podkreśla się ich „złe nawyki pracy”.

Aktywność, zaangażowanie pracowników w sam proces pracy, to czynniki zależne od rodzaju pracy, o indywidualnych cechach pracownika, a nie związane bezpośrednio z wiekiem. Podobnie sprawność fizyczna. Praktyka z wielu zakładów produkcyjnych pokazuje, że nierzadko na stanowiskach „fizycznych” można spotkać sprawniejszego i silniejszego 50 latka niż 20 latka. Ważne dla pracodawcy jest również to, że z wiekiem zmniejsza się liczba błędów w pracy, ponadto starsi pracownicy statystycznie rzadziej ulegają wypadkom przy pracy (dane ZUS wskazują, że liczba absencji chorobowych wcale nie jest zależna od wieku).

Kiedy występuje dyskryminacja „wiekowa” w rekrutacji?

Występuje ona wówczas, gdy w ogłoszeniu umieszczono jako wymóg np. dolną granicę wieku (stanowiska kierownicze, samodzielne) lub górną granicę wieku (w celu uniknięcia zatrudnienia osób starszych, zwłaszcza w wieku przedemerytalnym), czasami też można spotkać określenie tzw. preferowanych przedziałów wiekowych. Ponadto, za dyskryminację pośrednią, w pewnych okolicznościach, może zostać uznane generalne wskazanie w ogłoszeniu, że poszukiwane są osoby młode (typowym przykładem może być sformułowanie „poszukujemy młodego, dynamicznego, kreatywnego pracownika”), lub nawet informacja, iż osoba zatrudniona na danym stanowisku, będzie pracować „w młodym zespole”. Podobnie jak w odniesieniu do kryterium płci, określenie w treści ogłoszenia rekrutacyjnego wymogu posiadania określonego wieku nie będzie naruszeniem zakazu dyskryminacji, gdy kryterium to wynika z przepisów prawa lub będzie ono uzasadnione rodzajem pracy bądź jej warunkami (może to być praca wymagająca wysokiej sprawności psychofizycznej). Trzeba przyznać, że w dalszym ciągu wiek jest drugą po płci najczęściej wymienianą cechą w ogłoszeniach o poszukiwaniu pracobiorców

spośród kryteriów dyskryminacyjnych. Pracodawcy nierzadko kierują się kryterium wieku jako istotną przesłanką do wyboru pracownika spośród starających się o zatrudnienie, nawet w sytuacji, w której wiek formalnie nie jest warunkiem wymienionym w ogłoszeniu lub wewnętrznych dokumentach firmy związanych z rekrutacją (opisy stanowisk, wnioski o zatrudnienie, formularze zapotrzebowań itp.). Co gorsze, wymóg ten często pojawia się w postaci „zwerbalizowanej” w trakcie rozmów kwalifikacyjnych. Dlaczego tak się dzieje? Pracodawcy patrzą na kandydatów przede wszystkim przez pryzmat kwalifikacji, wykształcenia kandydata, umiejętności nabytych w poprzednich miejscach pracy. Ulegają również negatywnym stereotypom, które często związanym z wiekiem.

Rekrutacja – profesjonalna i zestandaryzowana

Kwestia rekrutacji pracowników powinna być szczególnie uważnie traktowana w tym względzie przez pracodawców. Celem „prawnym”, wynikającym z przepisów kodeksu pracy, jest w tym wypadku zapewnienie ochrony prawnej osobom ubiegającym się o pracę, natomiast celem „zarządczym” jest stosowanie profesjonalnych standardów, umożliwiających faktyczny wybór najlepszego kandydata.

W każdej rekrutacji, na każde bez wyjątku stanowisko, nadrzędną zasadą powinno być wybieranie najlepszego kandydata w drodze uczciwej i jasnej rywalizacji na podstawie rzetelnej oceny umiejętności i uzdolnień, a nie innych kryteriów, szczególnie tych, odnoszących się do wieku osób poszukiwanych.

Zakres przedsięwzięć, które powinien zrealizować pracodawca, aby zapewnić rekrutację wolną od zarzutów dyskryminacji:

1. Określenie kryteriów merytorycznych oraz wymagań osobowościowych niezbędnych na stanowisku, będącym przedmiotem rekrutacji.
2. Przygotowanie ogłoszenia o naborze.
3. Ustalenie zakresu i treści materiałów informacyjnych dla kandydatów.
4. Określenie podstaw systemu oceny kandydatów: kryteriów rozmów kwalifikacyjnych, sposobu ich przeprowadzania oraz ewentualnych dodatkowych elementów sprawdzania przydatności kandydatów (prezentacje, testy).
5. Określenie terminów i miejsc przeprowadzania rekrutacji.

Ogłoszenie o naborze – bez wieku!

Przed zamieszczeniem ogłoszenia bierzemy pod uwagę i „przekładamy” na syntetyczną zawartość ogłoszenia następujące elementy:

1. **Kwalifikacje** – przede wszystkim chodzi tu o kwalifikacje formalne, czyli te, które są możliwe do zweryfikowania za pomocą dokumentów, świadectw, zaświadczeń itp. Przy tym punkcie warto zracjonalizować wymagania dotyczące wykształcenia kandydata przez założenie podziału na niezbędne, czyli takie, bez których nie wyobrażamy sobie pracy jakiegokolwiek osoby na danym stanowisku oraz pożądane, czyli takie, które mogą pracownikowi ułatwić pracę lub rozwój zawodowy.

2. **Wiedza** – w tym punkcie warto określić, które elementy procesu pracy na stanowisku wymagają merytorycznej i specyficznej wiedzy nabytej w różnych miejscach pracy lub w trakcie podnoszenia kwalifikacji. Podobnie jak w punkcie poprzednim można tu dokonać podziału na elementy niezbędne i elementy pożądane. Ten czynnik może podlegać sprawdzeniu w trakcie rozmów z kandydatem, a także w trakcie ewentualnych testów lub sprawdzianów.

3. **Doświadczenie** – czyli określenie branż i rodzajów stanowisk, a także stażu pracy potrzebnego do spełniania ww. kryteriów.

4. **Odpowiedzialność** – czyli to, co odnosi się do wyników pracy, obszary odpowiedzialności specyficzne i charakterystyczne dla tego stanowiska. O ile najważniejsze zadania na poszczególnych stanowiskach mogą się częściowo powielać, o tyle zakresy odpowiedzialności powinny być bardzo precyzyjnie określone i właściwe dla stanowiska oraz niepowtarzalne (w przeciwnym razie należy zastanowić się nad sensem nie tylko jego obsadzania, ale i jego istnienia). Odpowiedzialność może dotyczyć sfery decyzyjnej, finansowej, kontaktów zewnętrznych oraz samego przebiegu pracy i sfery kierowania ludźmi. W porównaniu z zakresami zadań, zakresy odpowiedzialności dostarczają informacji bardziej syntetycznej, ale jednocześnie pełniejszej o tym, co jest istotą pracy.

5. **Najważniejsze zadania** – powinny być one odpowiednio uszeregowane (np. od ogólnych do bardziej szczegółowych). Należy też pamiętać, że najważniejsze zadania w wielu wypadkach są tożsame z kluczowymi czynnościami wykonywanymi na stanowisku i nie jest tak naprawdę możliwe ani wskazane (ze względu na elastyczność procesu pracy) wymienienie ich wszystkich. Natomiast lista istotnych zadań powinna być na tyle rozbudowana, żeby kandydat mógł poznać szczegóły procesu pracy.

6. **Siatka wymagań osobowościowych** – jest to zestawienie kilku lub kilkunastu najważniejszych cech psychicznych, a także czynników związanych z postawami, potrzebami i motywacjami osoby zatrudnionej na danym stanowisku. Określenie wymagań osobowościowych dla wakującego stanowiska warto przeprowadzić przy pomocy konsultanta zewnętrznego, np. psychologa.

7. **Kompetencje kluczowe** – zestawienie najważniejszych – dla interesów i potrzeb organizacji –



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt **AKTYWNI 50+** Akcja promocyjno-informacyjna
jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zdolności do działania w procesie pracy. Mogą to być, np.: zdolność do organizowania swojej pracy, zdolność do organizowania pracy innych, kompetencje biznesowe, zdolność do analizowania i przetwarzania licznych i skomplikowanych informacji. Określenie kompetencji kluczowych wymaga dokładnego przeanalizowania wszystkich ww. elementów i zestawienia tej informacji z wymaganiami organizacji wobec innych pracowników i kadry kierowniczej.

Schemat standardowego ogłoszenia dotyczącego naboru – bez kryteriów dyskryminujących

NAZWA FIRMY (LOGO, ZNAK FIRMOWY, WIODĄCA MARKA)

NAJKRÓTSZA (JEDNOZDANIOWA) CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA

POSZUKUJE KANDYDATEK I KANDYDATÓW NA STANOWISKO:

PEŁNA NAZWA STANOWISKA

INFORMACJE ZAWIERAJĄCE WYMAGANIA WOBEC PRACOWNIKA NA TYM STANOWISKU MOGĄ BYĆ NASTĘPUJĄCE:

- wykształcenie,
- doświadczenie zawodowe,
- konkretne umiejętności związane z pracą,
- znajomość języków obcych,
- preferowane postawy.

INFORMACJE DOTYCZĄCE TEGO, CO FIRMA OFERUJE DLA OSOBY ZATRUDNIONEJ NA TYM STANOWISKU MOGĄ BYĆ NASTĘPUJĄCE:

- praca zespołowa lub samodzielna,
- rozwój zawodowy powiązany z pracą,
- charakter wynagrodzenia (premie, nagrody uzależnione od efektów),
- inne świadczenia.

INFORMACJE DOTYCZĄCE SKŁADANIA OFERT I ICH ZAWARTOŚCI MOGĄ BYĆ NASTĘPUJĄCE:

- rodzaj i forma wymaganych dokumentów,
- termin nadsyłania aplikacji (powinien być na tyle długi, aby umożliwić przesłanie ofert również w formie tradycyjnej listownej),
- dokładny adres firmy (adres mailowy również, ale nie wyłącznie – zawsze powinna być zapewniona możliwość wysyłania ofert w formie tradycyjnej!) oraz informacja o osobie (komórce organizacyjnej) wyznaczonej do kontaktu z kandydatami.

Rozmowa kwalifikacyjna – nie zadajemy pytań związanych z wiekiem

Prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych to najtrudniejszy i najbardziej odpowiedzialny element procedury doboru na stanowisko. Oprócz kolejnej oceny (pierwsza nastąpiła przy selekcji aplikacji), czy kandydat odpowiada naszym wymaganiom, pozwala ona określić, czy oczekiwania kandydata są zgodne z naszymi możliwościami i czy sam proces rekrutacji będzie kontynuowany. Zakaz dyskryminacji ze względu na wiek przekłada się w praktyce nie tylko na niedopuszczalność określania kryteriów dotyczących wieku w ogłoszeniach, ale również odnosi się do rozmów kwalifikacyjnych. Zazwyczaj wiemy ile kandydat ma lat (zwykle kandydaci przekazują tę informację w dokumentach aplikacyjnych). Nie powinniśmy natomiast zdawać pytań tzw. kontekstowych – powiązanych z wiekiem. Na przykład: *czy nie uważa Pani/Pan, że w wieku X lat pańskie doświadczenie kierownicze jest zbyt małe w stosunku do całości Pani/Pana drogi zawodowej.*

Kandydaci, niezależnie od stanowiska, na które aplikują, prezentowanego poziomu wiedzy, doświadczeń, wieku, płci są równoprawni i powinni być traktowani nie tylko z szacunkiem, ale i uwagą. Rozmowa kwalifikacyjna powinna dotyczyć spraw istotnych dla procesu pracy na danym stanowisku i kwestii merytorycznych. Kwestie osobiste czy rodzinne nie powinny być przedmiotem tego rodzaju spotkania! Kandydat w pierwszej rozmowie kwalifikacyjnej powinien przede wszystkim w sposób przekonujący uwiarygodnić treść swojego życiorysu, natomiast prowadzący zebrać informacje – w określonym układzie. Sama rozmowa kwalifikacyjna ma być poszerzającym źródłem informacji, próbą ich uporządkowania i stworzenia materiału porównawczego do podejmowania decyzji.

Aby zwiększyć profesjonalizm spotkań i „uporządkować” rozmowy kwalifikacyjne, wskazane może być:

- Uczestnictwo w pierwszym spotkaniu z kandydatem więcej niż jednej osoby i podzielenie się rolami,
- Przygotowanie zestawów pytań do poszczególnych elementów rozmowy,
- Prowadzenie notatek oraz uwag pisemnych odnoszących się do przebiegu rozmowy, z każdym bez wyjątku kandydatem.

W procesie doboru podstawowe kryteria oceny kandydatów wynikają wyłącznie z potrzeb przedsiębiorstwa i wymagań stanowiska pracy. Z punktu widzenia interesów organizacji bardzo istotna jest próba eliminacji subiektywności oceny, związanej z osobistymi poglądami, doświadczeniami i uprzedzeniami osób prowadzących rozmowy kwalifikacyjne. Preferencje, podobieństwa, pozytywne odniesienia i tym podobne czynniki nie powinny mieć wpływu na postawę osób prowadzących wywiad. Tu należy podkreślić szczególnie mocno – również preferencje, poglądy i uprzedzenia związane z wiekiem. Rekrutujący powinni znaleźć się w roli „sprawiedliwego sędziego”, który odrzuca uprzedzenia i stereotypy.

Kandydatów badamy, biorąc pod uwagę posiadaną wiedzę, doświadczenia, zdolności i umiejętności niezbędne w danej pracy, a także prezentowane postawy. Prowadząc rozmowę kwalifikacyjną, zadajemy zazwyczaj bardzo dużą liczbę pytań. Odpowiedzi kandydatów powinny z kolei przekładać się na możliwość udzielenia (przez nas) odpowiedzi na pytania kluczowe dla procesu doboru na stanowisko. W przypadku wykształcenia i kwalifikacji dodatkowych największe znaczenie ma wyraźna zgodność tych elementów z wymaganiami stanowiska. Informacje podane w życiorysie powinny zostać rozszerzone i pogłębione. Wykształcenie to cały zespół czynników związany z zainteresowaniami kandydata, postawami profesjonalnymi. Dlatego też warto nawet znacznie rozbudować zestaw pytań odnoszący się do tego etapu rozmowy kwalifikacyjnej. Z tego aspektu rozmowy wynika ocena konsekwentnego podnoszenia kwalifikacji, zgodnego z przebiegiem drogi zawodowej. Informacje dotyczące kwalifikacji są tym bardziej dla nas cenne, jeżeli pokrywają się z naszymi oczekiwaniami. W odpowiedziach dotyczących poszczególnych elementów procesu kształcenia kandydat nie powinien zasłaniać się słabą pamięcią; znajomość dat, faktów oraz szczegółów merytorycznych może świadczyć o poważnym podejściu do spraw edukacji i rozwoju oraz spraw zawodowych w ogóle. Kolejny kluczowy punkt rozmowy kwalifikacyjnej to analiza i ocena doświadczenia zawodowego. Tutaj szczegółowość pytań powinna być jeszcze większa. Należy dowiedzieć się wszystkiego: co kandydat robił w każdym miejscu pracy, na każdym stanowisku, jakie miał problemy, a jakie sukcesy i radości, co chciał robić, a nie mógł, co mu przeszkadzało i dlaczego nie mógł sobie z tym poradzić. Jeżeli na dane stanowisko poszukujemy profesjonalisty, to jest on w stanie odpowiedzieć absolutnie na każde pytanie związane z dotychczasową pracą. Dopiero zadanie dużej liczby pytań umożliwi nam określenie, czy to, co kandydat robił, jest zbieżne i w jakim stopniu z zakresem prac na stanowisku, na które odbywa się rekrutacja. Doświadczenie w tej samej co nasza branży może być cenne przede wszystkim w przypadku stanowisk dla niej charakterystycznych i specyficznych. Z kolei kandydaci aplikujący na stanowiska typowe, występujące w wielu branżach i typach przedsiębiorstw, powinni mieć takie same szanse jak osoby z branży. Kandydaci nabywają umiejętności profesjonalne, pracując w różnych organizacjach, i mogą być one bardzo wysokie.

Szczegółowo badamy doświadczenie kandydatów

Zazwyczaj zdecydowanie preferujemy kandydatów, którzy pracowali na stanowiskach takich samych lub zbliżonych do tego, na które rekrutujemy. Warto jednak pamiętać, że stanowisko stanowisku nierówne. Potrzebne jest zweryfikowanie szczegółów zakresów obowiązków, mogą być one bardzo różne nawet przy takich samych nazwach. Prowadząc rozmowy, może się zdarzyć też taka sytuacja, iż osoba pracująca na stanowiskach zupełnie inaczej nazywanych wykaże, że wykonywała pracę bardzo zbliżoną do zakresu nas interesującego. Ludzi starsi, z dużym doświadczeniem, nierzadko pracowali na stanowiskach o bardzo dziwnie brzmiących nazwach – niewiele mających wspólnego z rzeczywistą treścią pracy. Dlatego też

zadawane przez nas pytania szczegółowe powinny się więc odnosić do wszystkich stanowisk w drodze zawodowej kandydata.

Rozmawiając o pracy na poszczególnych stanowiskach, oceniamy też spójność kariery oraz częstotliwość zmian miejsc pracy. Przy spotkaniach z kandydatami, których opis drogi zawodowej wskazuje na określony i widoczny kierunek rozwoju kariery, dopytujemy się o kwestie związane np. z poszerzaniem zakresów obowiązków, podejmowaniem nowych wyzwań. Rozwój kariery zawodowej powinien być w miarę konsekwentny i stały.

Spójność kariery może świadczyć o konsekwencji i zdecydowaniu kandydata w prowadzeniu różnych przedsięwzięć, a także dużym zaangażowaniu w pracę. Warto jednak brać poprawkę na sytuację gospodarczą i przemiany, które miały miejsce kiedyś i nadal mają miejsce w Polsce – wielu, szczególnie starszych, wartościowych pracowników może mieć niejednorodną i zagmatwaną karierę zawodową.

Kwestia końcowej oceny kandydata

Podczas przygotowania i prowadzenia procesu oceny należy stosować następujące zasady:

- proces oceny należy przygotować tak, by umożliwiał uzyskanie informacji o każdym kandydacie. Informacji znaczących dla wyboru osoby na dane stanowisko – chodzi o to, żeby wśród kandydatów dopuszczanych do kolejnych etapów nie dochodziło do „wtórnej” dyskryminacji polegającej na bagatelizowaniu pewnych „braków informacyjnych” w odniesieniu do części kandydatów. Oceniając grupę kandydatów na danym poziomie rekrutacji powinniśmy mieć porównywalne, pełne dane na ich temat. Dobór pracowników polega na zbieraniu i przetwarzaniu informacji o kandydatach i ich życiu zawodowym w celu podjęcia decyzji o zatrudnieniu któregoś z nich. Pożądana jest duża liczba informacji, ale także należy pamiętać, że powinny być one usystematyzowane, a ich chaotyczny napływ z rozmaitych źródeł może spowodować zaciemnienie obrazu i w rezultacie skłonić do błędnych lub pochopnych wniosków.
- proces oceny powinien zapewniać każdemu kandydatowi równe możliwości wykazania się swoimi umiejętnościami i wiedzą bez względu na wiek,
- proces należy zaplanować z odpowiednim wyprzedzeniem, aby każdy kandydat odpowiednio wcześniej uzyskał informacje o stawianych wymogach i – jeśli takie są założenia – miał szansę odpowiedniego przygotowania się, co może mieć również istotne znaczenie dla kandydatów w różnych grupach wiekowych,
- kandydatów należy z wyprzedzeniem poinformować o ich dopuszczeniu do dalszej części procesu – niedopuszczalne jest, by kandydaci byli zaskakiwani koniecznością stawienia się do oceny w danym terminie,

- ocena powinna ściśle opierać się na ustalonych wcześniej kryteriach odpowiadających wymogom dla danego stanowiska (nie mogą się pojawić tzw. ukryte kryteria dodatkowe – np. właśnie wiek kandydatów).

Informacja dla kandydatów – szacunek dla kandydatów

Kandydaci powinni mieć możliwość zasięgnięcia dodatkowej informacji dotyczącej stanowiska i zakresu pracy, którą mieliby wykonywać. Informacja ta powinna być dostępna w formie wygodnej dla kandydatów, a najlepiej umożliwić bezpośredni kontakt z osobą mogącą udzielić odpowiedzi na podstawowe pytania związane ze stanowiskiem, na które odbywa się rekrutacja. Trzeba przyznać, że tego rodzaju rozwiązania w polskiej praktyce stosowane są niezmiernie rzadko. Tym czasem w wielu krajach zachodnich, np. w Wielkiej Brytanii stanowią istotny element procedur rekrutacyjnych. Kandydaci powinni otrzymać obszerny zestaw informacji, umożliwiający im rozważenie, czy należy ubiegać się o pracę na danym stanowisku. Szczególnie osoby starsze, z większym doświadczeniem zawodowym mogą być zainteresowane taką informacją. Dla tej grupy decyzja o zmianie miejsca pracy jest kluczową decyzją życiową – często uważają, że muszą bardzo dokładnie zastanowić się nad tym z jaką firmą mają się związać i czego dokładnie oczekuje się na stanowisku, na które aplikują. Informacja tego rodzaju pozwala również lepiej się im przygotować do rozmowy kwalifikacyjnej.

Informacje wysyłane w odpowiedzi na zapytania zainteresowanych osób powinny obejmować przynajmniej następujące pozycje:

- opis stanowiska pracy,
- wymagania osobowe,
- kryteria służące do wstępnej selekcji kandydatów,
- formularz podania (jeżeli jest stosowny w danej organizacji),
- wskazówki dotyczące sposobu wypełnienia formularza podania,
- informację o stosowaniu przez pracodawcę polityki równego traktowania,
- informację o warunkach zatrudnienia,
- dodatkowe informacje o pracodawcy,
- imię i nazwisko osoby, z którą kandydaci mogą się kontaktować i porozmawiać na temat danego stanowiska (osoba ta na żadnym etapie nie powinna brać udziału w podejmowaniu decyzji o mianowaniu na stanowisko),
- terminarz procesu selekcji (najlepiej z uwzględnieniem terminów ocen i rozmów kwalifikacyjnych).

Jeżeli wszyscy kandydaci mają być traktowani konsekwentnie i tak samo, należy przesłać im te same informacje.

Informacja – również po podjęciu decyzji o wyborze kandydata

Warto dodać, że istotnym elementem polityki informacyjnej wobec kandydatów jest ich informowanie (w wypadku, jeżeli poproszą o tego rodzaju informacje) o przyczynach odrzucenia ich kandydatury. Może to dotyczyć każdego etapu rekrutacji – łącznie z etapem rozpatrywania ofert. Standardem polecanym może być informacja pisemna dla kandydata, wymaganym – informacja telefoniczna lub przekazywana drogą elektroniczną.

Podstawowe zasady odnoszące się do przekazywania informacji po zakończeniu rekrutacji:

- nie należy przedstawiać osobistych poglądów na temat przydatności kandydata,
- nie należy przekazywać informacji, które nie wynikają z procesu selekcji,
- nie należy sugerować dokonania decyzji, stanowiącej nieuczciwą dyskryminację.

Przekazując informację zwrotną powinniśmy pamiętać, że wszyscy kandydaci powinni być traktowani sprawiedliwie, niezależnie od wyników, jakie osiągnęli podczas procesu selekcji. Informacja zwrotna powinna być przekazywana z nastawieniem pozytywnym – odrzucenie zawsze jest przykre, należy więc zapewnić kandydata, że tym razem nie udało mu się pokazać umiejętności potrzebnych na danym stanowisku, unikając generalizowania. Każdy kandydat ma prawo do informacji o swoich wynikach w kolejnych etapach selekcji (czy został zakwalifikowany, czy też nie) oraz do informacji, na jakiej podstawie podjęto określoną decyzję w jego sprawie. Należy jednak pamiętać, że bardziej szczegółową informację zwrotną, w której informujemy kandydata o tym, jak zaprezentował się podczas procesu selekcji, możemy przygotować jedynie w wypadku osób, które uczestniczyły w kolejnych etapach.

Podsumowanie

W odniesieniu do generalnych zasad rekrutacji pracowników pracodawcy powinni zapewniać, że **wszyscy uprawnieni i odpowiednio wykwalifikowani potencjalni kandydaci dowiedzą się o pojawieniu się wakatów oraz, że zostają zachęcani do ubiegania się o rozważenie ich kandydatury, a ponadto zagwarantować, że rekrutacja na ogłaszane stanowiska nie ograniczyła się do agencji, szkół lub obszarów, z których kandydaci, wyłącznie lub w dużej części, reprezentują daną grupę wiekową (na przykład poprzez specyficzny dobór mediów, w których będzie zamieszczane ogłoszenie).**

W trakcie prowadzenia samej rekrutacji na dane stanowisko, w kontekście anty dyskryminacyjnym, pracodawcy powinni szczególnie zadbać o:

- rzetelność oraz zestandaryzowany charakter rozmów kwalifikacyjnych,
- przestrzeganie przepisów prawa, stosując bez wyjątku i w każdej rekrutacji, zasady równych szans,
- rzetelny i uczciwy sposób porównywania kwalifikacji, cech i doświadczeń poszczególnych kandydatów na każdym etapie doboru,
- poszanowanie praw kandydatów do zachowania poufności informacji o ich życiu zawodowym i osobistym,
- właściwą politykę informacyjną, polegającą m.in. na utrzymywaniu kontaktu z kandydatami tak, aby byli informowani o „stanie” rekrutacji.