

ZESZYT INFORMACYJNY

Rekrutacja i selekcja. Przegląd stosowanych metod i narzędzi

**Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie
Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej
Warszawa, kwiecień 2019**

Spis treści

Wprowadzenie	2
1. Rekrutacja	3
1.1. Przykładowe klasyfikacje rekrutacji	3
1.2. Etapy procesu rekrutacji	4
2. Wybór pracownika – metody i techniki selekcji kandydatów	9
2.1. Analiza życiorysu kandydata	10
2.2. Rozmowa kwalifikacyjna	11
2.3. Techniki selekcji dostępne dla psychologów – testy psychologiczne	15
2.4. Testy wiedzy	17
2.5. Centra oceny – Assessment Centre	18
2.6. Techniki symulacyjne	19
2.7. Sprawdzanie referencji	21
Źródła	23

Wprowadzenie

Proces rekrutacji, a następnie selekcji uzależniony jest nie tylko od struktury organizacyjnej firmy, jej wielkości, charakteru organizacji, ale przede wszystkim od typu stanowiska, na które prowadzony jest nabór. Poszukiwanie nowych pracowników jest ważnym elementem dla każdego pracodawcy, nie tylko w organizacjach, które kładą szczególny nacisk na politykę personalną firmy. Każdy pracodawca pragnie bowiem przyjąć do pracy jak najodpowiedniejszego kandydata, który nie tylko będzie posiadał odpowiednie kwalifikacje, ale i wpisze się osobowościowo w strukturę firmy.

W powszechnym rozumieniu przyjęło się cały proces przyjmowania do pracy nazywać **rekrutacją**. Jest to nie do końca prawdziwe. Rekrutacja to tylko jeden z etapów poszukiwania i przyjmowania pracownika do pracy. Dokładniej mówiąc jest to proces poszukiwania odpowiedniego pracownika na rynku pracy. W czasie tego etapu to na pracodawcy leży obowiązek zachęcenia jak najlepszych kandydatów do ubiegania się o stanowisko w jego firmie.

Kolejnym kluczowym etapem podczas poszukiwania pracownika jest **selekcja**. Dla pracodawcy jest to etap, podczas którego podejmowane są decyzje, który z ubiegających się kandydatów do pracy jest najodpowiedniejszy. Jest to proces bardzo zróżnicowany, może być krótki, ograniczający się tylko do przejrzenia i dokładnego przeczytania dokumentów aplikacyjnych i na tej podstawie przyjęcia osoby do pracy, a może być to proces dłuższy, zawierający też rozmowę kwalifikacyjną i inne techniki służące wyłonieniu najlepszych osób.

1. Rekrutacja

Rekrutacja to pierwszy etap poszukiwania kandydatów do pracy, który służy zebraniu odpowiedniej grupy osób, spełniających wymagania do pracy na określonym stanowisku.

1.1. Przykładowe klasyfikacje rekrutacji

W literaturze przedmiotu znajduje się wiele klasyfikacji, według których opisuje się i dzieli proces rekrutacji. Jednym z ogólniejszych jest podział rekrutacji **ze względu na stopień zaangażowania pracodawcy w poszukiwania pracowników**. Są to:

- 1. Bierne formy rekrutacji** – osoby zainteresowane pracą w danej firmie same przesyłają dokumenty aplikacyjne, nawet, gdy aktualnie nie ma wolnego stanowiska pracy, bądź też pracownicy firmy polecają kogoś spośród swoich znajomych. Sam pracodawca w tej sytuacji nie podejmuje żadnych działań w celu poszukiwania przyszłych pracowników.
- 2. Aktywne bezpośrednie formy rekrutacji** – są to metody, gdzie firma dokonuje wysiłku, by znaleźć osoby chętne do podjęcia w niej pracy. Mogą to być ogłoszenia w prasie, mediach, upowszechnianie ofert podczas dni kariery, targów pracy, giełd pracy.
- 3. Aktywne pośrednie formy rekrutacji** – wykorzystując tę formę, pracodawca zleca poszukiwanie pracowników firmom zewnętrznym, takim jak agencje doradztwa personalnego czy agencje pośrednictwa pracy.

Ze względu na zakres, jaki może obejmować rekrutacja, dzieli się ten proces na:

- 1. Rekrutację ogólną (szeroką)** – kierowaną do szerokiego grona odbiorców (na tzw. szeroki rynek pracy). Ta forma rekrutacji wykorzystywana jest najczęściej, gdy firmy organizują nabór na szeregowo stanowiska.
- 2. Rekrutację segmentową (wąską)** – grupę docelową stanowi wówczas konkretny segment rynku pracy, najczęściej specjaliści w danej branży. Stosując ją przedsiębiorstwa często utrzymują kontakt z potencjalnymi źródłami rekrutacji, np. ze szkołami, uniwersytetami, organizacjami profesjonalnymi i naukowymi.

Ze względu na obszar poszukiwania pracowników, wyróżnia się:

- 1. Rekrutację wewnętrzną** – z rekrutacji wewnętrznej częściej korzystają korporacje o rozbudowanych strukturach organizacyjnych, w których mają miejsca przejścia pracowników nie tylko na stanowiska wyższe, ale również na stanowiska równorzędne. Wewnętrzny kandydat jest osobą dobrze znaną, sprawdzoną w wielu sytuacjach, co ogranicza ryzyko, wynikające z nieodpowiedniego dopasowania kandydata do organizacji.
- 2. Rekrutację zewnętrzną** – w tej formie rekrutacji kandydatów szuka się poza organizacją. Dzięki rekrutacji zewnętrznej można pozyskać nowych, nieznanych pracowników o wysokich i oryginalnych kwalifikacjach, którzy są źródłem nowych pomysłów, jednak wadami tej formy są duże koszty, zwiększone ryzyko podjęcia błędnej decyzji (brak znajomości kandydata), ryzyko wypływu informacji o firmie.
- 3. Rekrutacja mieszana** – jak sama nazwa wskazuje, jest to metoda pozyskiwania przyszłych pracowników polegająca na połączeniu rekrutacji wewnętrznej z zewnętrzną. Krótko mówiąc biorą w niej udział zarówno pracownicy, jaki i osoby, które nie pracują dla danego przedsiębiorstwa.

1.2. Etapy procesu rekrutacji

Poszukiwanie odpowiedniego kandydata na pracownika to bardzo trudne zadanie, które wymaga od pracodawcy zaangażowania, nakładów czasowych i finansowych. Normą staje się więc, że do przeprowadzenia rekrutacji, szczególnie na stanowiska wymagające wysokich kwalifikacji, zatrudnia się specjalistów – doradców personalnych. Niezależnie jednak, czy proces ten przeprowadza doświadczony rekrutujący, dział personalny firmy czy właściciel niewielkiego przedsiębiorstwa, proces ten powinien zawierać pewne niezmiennie elementy. Aby proces rekrutacji był skuteczny niezbędne jest przeprowadzenie go zgodnie z pewnymi kluczowymi etapami. O rekrutacji nie może być mowy bez zdefiniowania stanowiska, sporządzenia charakterystyki osobowej kandydata, powiadomienia o wakacie, opracowania i przeprowadzenia samego procesu selekcji.

Etapy procesu rekrutacji (za Peel, 2001):

1. Definiowanie stanowiska – obejmuje określenie nazwy, celu, zakresu obowiązków, kluczowych zadań na danym stanowisku.

Większość dużych firm dysponuje gotowymi opisami każdego stanowiska, bowiem sprecyzowanie wymagań przydatne jest nie tylko w procesie rekrutacji, ale pomaga w wyjaśnieniu zadań wszystkim osobom, których ono dotyczy. Opis stanowiska najczęściej zawiera: nazwę stanowiska, cel, któremu ono ma służyć, określenie komu ono podlega, zakres obowiązków i kluczowe zadania. W zależności od potrzeb opis zawiera również: nazwę działu, stopień lub zaszeregowanie płacowe, odpowiedzialność za innych pracowników, powiązania z innymi działami (stanowiskami), powiązania zewnętrzne.

2. Charakterystyka kandydata – obejmuje określenie wymaganego wykształcenia, kompetencji, cechy osobowości poszukiwanego pracownika.

Przy definiowaniu wymagań dla kandydatów na dane stanowisko, bierze się pod uwagę przede wszystkim następujące obszary:

- **edukację** – wykształcenie i posiadane kwalifikacje formalne, np. zdobyte podczas szkoleń, kursów;
- **osiągnięcia** – sukcesy osobiste i zawodowe;
- **zdolności** – umiejętności ogólne i zawodowe;
- **uzdolnienia** – to, czym musi się wykazywać kandydat. Należą do nich umiejętności komunikowania się i zdolności interpersonalne, umiejętność rozwiązywania problemów, inicjatywa i samodzielność w pracy, preferencje do pracy indywidualnej i/lub zespołowej.

Charakterystyka osobowa kandydata oraz opis stanowiska są przydatne podczas całego procesu rekrutacji, na ich podstawie sporządza się np. ogłoszenia, tworzy kryteria, w oparciu, o które kompletuje się ostateczne listy kandydatów. Stanowią one również podstawę planowania i wyboru metod selekcji, jak i służą pracodawcy w zaplanowaniu rozmowy kwalifikacyjnej.

3. Określenie kryteriów selekcji – obejmuje wskazanie priorytetowych wymagań wobec kandydatów.

Ocena osób ubiegających się o pracę to jeden z kluczowych momentów procesu rekrutacji, niezbędne jest więc przygotowanie listy obiektywnych kryteriów na podstawie których weryfikowani będą kandydaci. Listy te tworzone są na podstawie opisu stanowiska i wymaganych cech osobowych.

4. Planowanie procesu rekrutacji i selekcji – obejmuje rozpowszechnianie informacji, sposoby składania aplikacji, metody selekcji.

Na tym etapie pracodawca ustala, jakie i w jakiej formie powinni swoje dokumenty aplikacyjne składać kandydaci. Najbardziej powszechnymi dokumentami, które wymagane są przy składaniu aplikacji o pracę, są CV i list motywacyjny, natomiast najpowszechniejszą drogą dostarczania jest przesyłanie ich za pośrednictwem poczty elektronicznej. Są firmy, które zamiast standardowego CV, preferują wypełnianie specjalnie przygotowanych na ich potrzeby formularzy aplikacyjnych na własnych stronach internetowych.

Podczas planowania rekrutacji następuje również wybór najwłaściwszych metod selekcji kandydatów. Wybór metody lub ich zbioru uzależniony jest od rodzaju danego stanowiska, uwarunkowań kulturowych organizacji oraz umiejętności i wykształcenia personelu zaangażowanego w ten proces. Najczęściej stosowaną metodą jest rozmowa kwalifikacyjna, jednak badania pokazują, że jest to najmniej pewny sposób przewidzenia, jak będzie radził sobie w pracy kandydat zwłaszcza, gdy osoba przeprowadzająca nie ma doświadczenia w prowadzeniu tego rodzaju rozmów, czy jest do niej nieprzygotowana.

5. Ogłoszenia o wolnym wakacie – poszukiwanie pracownika.

Celem ogłoszenia jest powiadomienie wszystkich „odpowiednich” kandydatów o wolnym wakacie, dlatego też często zdarza się tak, że już sama jego forma ma zadanie selekcyjne. Pracodawca już na etapie konstruowania ogłoszenia może mieć wpływ na to, jacy kandydaci mogą na nie odpowiedzieć, dlatego tak ważne jest odpowiednie przygotowanie jego treści, a także dobór miejsca i czasu jego zamieszczenia.

Istnieje wiele możliwości dotarcia z informacją o obsadzonym stanowisku do potencjalnych pracowników. Do metod tych zalicza się: przekaz ustny, ogłoszenie wewnętrzne i zewnętrzne, informacje na stronie internetowej, pośrednictwo urzędów pracy, akademickich biur karier, prywatnych agencji pośrednictwa pracy oraz agencji doradztwa personalnego.

Do rozwijających się narzędzi rekrutacji należy niewątpliwie internet. Umożliwia on szybkie, elastyczne i konkurencyjne cenowo komunikowanie się przedsiębiorstwa (firmy) z kandydatami do pracy. Przedsiębiorstwo ma możliwość stałego uaktualniania oferty pracy oraz praktycznie nieograniczoną możliwość penetracji rynku pracy, a także korzystanie z szeregu usług oferowanych przez portale internetowe, dotyczące wstępnej analizy zgłoszonych przez kandydatów ofert. Natomiast osoba zainteresowana podjęciem pracy może równie szybko reagować na ogłoszenie, przekazując drogą elektroniczną swoją aplikację.

Pierwsze wyspecjalizowane serwisy internetowe powstały w Polsce w 1996 roku. Najbardziej popularne to m.in.:

www.indeed.com

www.pracuj.pl

www.praca.pl

www.gowork.pl

www.praca.gazeta.pl

www.jobs.pl

www.praca.gratka.pl

www.hrk.pl

www.praca.money.pl

www.praca.egospodarka.pl

www.infopraca.pl

www.oferty.praca.gov.pl

Ogłoszenia rekrutacyjne zamieszczane w internecie cieszą się dużą popularnością ze względu na (za Suchar 2008, s. 64):

- powszechność i coraz szerszy dostęp do sieci,
- łatwość i wygodę w poszukiwaniu ofert pracy,
- interaktywność (możliwość przekierowania kandydatów do dowolnego miejsca w sieci - np. do specjalnie przygotowanych formularzy, testów, testów on-line itp., a nawet przeprowadzenia rozmowy),
- wygodę w obsłudze aplikacji nadchodzących drogą elektroniczną w porównaniu z tradycyjną pocztą
- znacznie niższe koszty publikacji ogłoszenia w internecie w porównaniu z prasą i innymi nośnikami informacji,
- szybkość ukazania się ogłoszenia (rozpoczęcie rekrutacji).

Niezależnie od tego, na jaką formę rekrutacji zdecydował się pracodawca, zawsze kluczowe znaczenie ma sposób i treść przygotowanych ogłoszeń. Te firmy, które przeprowadzają rekrutacje wśród zatrudnionych pracowników, również przygotowują anonse. Nie zawierają one wówczas tak wielu szczegółów, jak ogłoszenia zewnętrzne, ponieważ podstawowe informacje o firmie oraz sprawy związane z wynagrodzeniem i warunkami zatrudnienia są już ogólnie znane potencjalnym kandydatom.

Ogłoszenie, które przygotowywane jest na potrzeby rekrutacji zewnętrznej, oprócz podstawowego celu, jakim jest dotarcie i zachęcenie potencjalnych pracowników do aplikowania, spełnia również rolę reklamy firmy na rynku. Dobre ogłoszenie to takie, które „sprzedaje” daną pracę oraz firmę bądź instytucję i przyciąga właściwych kandydatów, tj. takich, którzy mają realne szanse dostania tej pracy.

Właściwie przygotowane ogłoszenia o pracę powinny (za Armstrong 2007, s. 367):

- przyciągnąć uwagę – czyli konkurować z innymi ofertami o zainteresowanie potencjalnych kandydatów (zwrócić uwagę jak największej liczby zainteresowanych),
- wzbudzić i utrzymać zainteresowanie – informacje o stanowisku pracy, wymaganych kompetencjach, warunkach i zasadach zatrudnienia oraz przedsiębiorstwie powinny być przekazane w atrakcyjny i ciekawy sposób,
- stymulować działania – komunikat powinien nie tylko przyciągać uwagę, ale także zachęcać do przeczytania całego ogłoszenia i doprowadzić do otrzymania dostatecznej liczby odpowiedzi od właściwych kandydatów.

Niezbędne elementy, które powinny pojawić się w ogłoszeniu:

- nazwa stanowiska i kluczowe obowiązki;
- nazwa pracodawcy – niektórzy pracodawcy wolą pozostawać anonimowi i używają skrytek pocztowych lub korzystają z usług firm zajmujących się rekrutacją, inni wykorzystują swoją reputację, by przyciągnąć uwagę do ogłoszenia;
- miejsce pracy;
- wynagrodzenie i inne dodatki – pracodawcy niechętnie jednak ujawniają szczegóły dotyczące płac, a brak takiej informacji może skutkować, np. zgłoszeniem się osób o nieadekwatnych żądaniach płacowych;
- wymagania czyli kwalifikacje formalne – wykształcenie, uprawnienia, konkretne umiejętności, doświadczenie;
- korzyści dla potencjalnego pracownika – np. przyjazna atmosfera w pracy, możliwość awansu, samochód służbowy;
- sposób składania ofert – np. jakie i w jaki sposób kandydat ma dostarczyć swoje dokumenty aplikacyjne;
- termin nadsyłania aplikacji.

2. Wybór pracownika – metody i techniki selekcji kandydatów

Proces selekcji rozpoczyna się po złożeniu ofert przez kandydatów i zakończeniu fazy rekrutacji. Selekcja jest etapem oceny kandydatów w oparciu o charakterystykę osobową, przy wykorzystaniu informacji o kandydatach, uzyskanych dzięki zastosowaniu różnych narzędzi i metod diagnostycznych. Techniki, które stosują firmy, aby wyłować najlepszych pracowników, zależą od wielu czynników, a przede wszystkim od rodzaju firmy, jej wielkości, stopnia sformalizowania, kultury przedsiębiorstwa, środków przeznaczonych na rekrutację, a także od profilu stanowiska, na jakie poszukiwany jest kandydat. Inaczej wygląda taka procedura w kilkusobowej firmie, a inaczej w dużych koncernach, niemniej jednak pewne kroki i zastosowane metody są podobne.

Do najczęściej wykorzystywanych metod selekcji można zaliczyć:

- analizę życiorysu i ankiet biograficznych,
- rozmowę kwalifikacyjną,
- testy psychologiczne,
- testy wiedzy,
- centra oceny – assessment centre,
- techniki symulacyjne:
 - próbki pracy,
 - metoda in-basket,
 - symulacja o niskiej wierności,
 - dyskusje grupowe,
 - prezentacje i case study,
 - gry decyzyjne,
- sprawdzanie referencji.

2.1. Analiza życiorysu kandydata

Curriculum Vitae (CV)

Dokumenty aplikacyjne, tj. CV i list motywacyjny, są pierwszą wizytówką kandydata, która podlega szczegółowej analizie. Analiza ta jest wstępnym etapem weryfikacji osób, ubiegających się o pracę pod względem ich adekwatności do wymagań formalnych, stawianych w ofercie i służy przede wszystkim selekcji kandydatów zwłaszcza wtedy, gdy zgłoszeń jest bardzo dużo. Etap ten pomaga odrzucić osoby niespełniające najważniejszych wymagań.

Celem analizy życiorysu jest przede wszystkim zapoznanie się z doświadczeniem zawodowym i kwalifikacjami kandydatów oraz wyciąganie wniosków o ich potencjalnych możliwościach, a także oszacowanie ogólnego zaangażowania w życie zawodowe, ambicji, konsekwencji w realizacji kariery zawodowej przez kandydatów. Dokonuje się tego analizując przebieg kariery kandydata, porównując kolejne zajmowane przez niego stanowiska i miejsca zatrudnienia oraz towarzyszące im szkolenia, kursy podnoszące kwalifikacje. Większość wniosków, które na tej podstawie zostaje wysnutych, wymaga jednak weryfikacji w dalszym postępowaniu.

Formularze aplikacyjne

Podobny cel selekcyjny stawia się specjalnie przygotowanym na potrzeby firmy formularzom aplikacyjnym, które ubiegający się o pracę wypełniają zamiast przesyłania CV. Pracodawcy wprowadzają formularze, aby wystandaryzować składane przez kandydatów dokumenty, co pozwala na uzyskanie przejrzystych i opracowanych wg jednolitego wzoru informacji o kandydatach, ułatwiając ich porównanie pod względem najistotniejszych cech na danym stanowisku.

Ankiety biograficzne

Kolejną metodą analizy życiorysu kandydatów są ankiety biograficzne, opracowywane przez osoby rekrutujące. U podstaw konstrukcji takich ankiet stoi założenie, że osoby o podobnych doświadczeniach będą podobnie reagowały na nowe sytuacje. Ankiety mają postać kwestionariuszy z pytaniami zamkniętymi, które dotyczą doświadczeń zawodowych i pozazawodowych, osiągnięć i problemów kandydatów. Mają one na celu wyselekcjonowanie z grupy takich osób ubiegających się o pracę, które mają podobne doświadczenia do osób dobrze sprawdzających się na swoich stanowiskach. Ponieważ tego typu ankiety powalają na

uzyskanie wyniku liczbowego, na ich podstawie można bardzo łatwo porównać kandydatów. Mogą być one także używane do jakościowej analizy doświadczeń kandydatów, podobnie jak omawiane wyżej formularze przebiegu kariery zawodowej.

2.2. Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna (wywiad selekcyjny) jest jedną z najbardziej popularnych technik badania przydatności kandydatów do objęcia obsadzanego stanowiska pracy. Rozmowa daje bowiem szansę nie tylko uzyskania szerszych informacji biograficznych kandydatów, ale przede wszystkim umożliwia poznanie ich postaw, motywów i zachowania. Dzięki bezpośredniej rozmowie można określić również zainteresowania, oczekiwania i życzenia, zatem lepiej i w szerszym kontekście, często nie tylko zawodowym, poznać kandydatów.

Wywiad jest uzupełnieniem informacji uzyskanych przez pracodawcę z dokumentów aplikacyjnych. Pytania mogą krążyć wokół informacji zawartych w CV i liście motywacyjnym, mogą również wybiegać poza ich obręb. Dlatego też wywiad może przybierać różne formy.

W procesie rekrutacji zazwyczaj wywiad występuje dwukrotnie. Najpierw w formie wywiadu wstępnego, a następnie w postaci wywiadu pogłębionego. Wywiad wstępny przeprowadzany jest zwykle przez pracownika działu personalnego. Jego celem jest dokonanie selekcji kandydatów niespełniających kryteriów wymaganych na dane stanowisko pracy. Z kolei celem wywiadu pogłębionego (zwanego także szczegółowym), który często przeprowadza kadra zarządzająca, jest uzyskanie jak największej ilości informacji o kandydacie oraz przekazaniu mu niezbędnych informacji o firmie, warunkach pracy i zadaniach, należących do obowiązków na proponowanym stanowisku.

Formy wywiadu:

- **Wywiad selekcyjny.** Celem tej formy wywiadu jest zebranie porównywalnych ze sobą informacji na temat poszczególnych kandydatów, dlatego też każda osoba ubiegająca się o pracę w czasie rozmowy odpowiada na pytania z tego samego zakresu. Pułapką dla pracodawcy, wykorzystującego tę formę wywiadu, może być zasugerowanie się pierwszym wrażeniem, jakie wywiera na nim kandydat, dlatego ważne jest skupienie się na jego kwalifikacjach i umiejętnościach.
- **Skupiający się na sytuacjach związanych z pracą.** Ta forma wywiadu opiera się na pytaniach z obszaru pracy zawodowej kandydata. Pracodawca zadaje takie pytania

i oczekuje takich odpowiedzi, które pozwolą mu dowiedzieć się, jak kandydat będzie reagował na różne sytuacje związane z pracą, jak zareaguje na niesympatycznego klienta, albo na pracę pod presją czasu. Pracodawca może też chcieć wiedzieć, czy z podobnymi sytuacjami kandydat spotkał się podczas dotychczasowej swojej pracy zawodowej i jak sobie z nimi radził. Dlatego idąc na rozmowę kwalifikacyjną warto zastanowić się nad specyfiką pracy w zawodzie i postarać się przewidzieć, jakie sytuacje mogą być naszym przyszłym udziałem.

- **Koncentrujący się na wcześniejszej pracy.** Pracodawcę stosującego tą formę wywiadu interesuje przede wszystkim doświadczenie zawodowe kandydata, jego wcześniejsza praca, inne wykonywane zawody, albo zatrudnienie w podobnej branży. Jeśli stanowisko jest dla nas nowe, warto pomyśleć, czy w życiu prywatnym nie spotkały nas podobne sytuacje, w których wykazaliśmy się pożądanymi przez pracodawcę umiejętnościami.
- **Krążący wokół charakteru i osobowości kandydata.** Podczas tej formy wywiadu pracodawca stara się ocenić przydatność kandydata pod względem jego cech osobowości, cech charakteru. Do tak prowadzonego wywiadu najtrudniej jest się przygotować. Nasza osobowość, charakter nie jest rzeczą elastyczną i zmienną w zależności od okoliczności. Jednakże ludzie posiadający różne cechy osobowościowe, potrafią sprawdzać się na tych samych stanowiskach, co świadczy o tym, że ludzki potencjał jest ogromny, a ta sama praca może być wykonywana w różny sposób.

Biorąc pod uwagę zawartość wywiadu wyróżnić można:

- **Wywiad sytuacyjny** – podczas tego typu wywiadu prowadzący przedstawia różne sytuacje mogące pojawić się w pracy, a zadaniem osoby ubiegającej się o zatrudnienie jest ustosunkowanie się i opisanie swojego zachowania w każdym przypadku. Tego rodzaju rozmowy pozwalają pracodawcy zorientować się, jak radzi sobie kandydat z sytuacjami problemowymi, czy posiada zdolności logicznego myślenia i czy jest kreatywny.

Przykład: Co by Pan/Pani zrobiła w sytuacji, gdy niezadowolony i wzburzony klient żąda zwrotu pieniędzy za towar, który nie spełnia jego oczekiwań?

- **Wywiad skierowany na pracę** – w trakcie takiej rozmowy prowadzący zbiera informacje na temat dotychczasowych doświadczeń w pracy kandydata.

Przykład: Proszę mi opowiedzieć o sytuacji, gdy nie zgodził się Pan z opinią przełożonego, co wówczas Pan zrobił?

- **Wywiad psychologiczny** – prowadzący podczas rozmowy stara się tak ją prowadzić, aby móc określić natężenie różnych cech osobowości u kandydata.

Przykład: Proszę sobie przypomnieć taką sytuację, która wywołała u Pani złość lub inne negatywne emocje, proszę mi opowiedzieć o niej.

- **Wywiad wstępny w stresie** – prowadzący stara się wejść w rolę „szorstkiego” przesłuchującego, który z rozmysłem zadaje pytania, mające na celu sprawdzenie kandydata w trudnych sytuacjach, w których wymaga się skutecznego działania.

Przykład: Czy widzi Pan ten spinacz, który trzymam w ręku. Czy zgodzi się Pan ze mną, że spinacze są małymi pożytecznymi przyborami? Niech poda mi Pan 12 zastosowań takiego spinacza. Ma Pan na to 60 sekund. Proszę zaczynać.

Przykładowe typy pytań, które mogą pojawić się podczas rozmowy kwalifikacyjnej:

1. **Informacyjne** – ich głównym celem jest uzyskanie dodatkowych danych o kandydatach, które nie zostały zawarte w dokumentach aplikacyjnych.

Przykład: Jakie Pan czyta czasopisma związane z wykonywaną pracą?

2. **Oceniające** – służą wyrobieniu opinii o kandydacie, poznaniu jego potrzeb związanych z pracą na danym stanowisku, ocenie jego przydatności w przedsiębiorstwie.

Przykład: Jakie kompetencje są potrzebne do pracy na stanowisku, o które Pan się ubiega?

3. **Diagnostujące** – ich funkcją jest umożliwienie poznania, czy kandydat potrafi dostrzec problemy, jakie mogą wystąpić podczas wykonywania określonych zadań na przyszłym stanowisku pracy.

Przykład: Co Pana zdaniem stwarza najczęściej kłopotów w kontaktach z klientami?

4. **Inspirujące** – służą wyzwoleniu kreatywności kandydata i ocenie jego zdolności do poszukiwania nowych rozwiązań.

Przykład: Jaki ma Pan pomysł na?

5. **Rozszerzające poruszaną problematykę** – ich celem jest uzyskanie informacji o tym, jak rekrutowany będzie postrzegał swoje działania w strukturze organizacyjnej firmy (np. podejmowanie odpowiedzialności przez kandydata za decyzje na przyszłym stanowisku).

Przykład: Jakie mogą być konsekwencje przedstawionego przez Pana rozwiązania?

6. **Sprawdzające** – służą weryfikacji wiedzy i umiejętności niezbędnych do pracy na określonym stanowisku.

Przykład: Czy może Pan podać przykład efektywnych działań w swojej dotychczasowej karierze zawodowej?

7. Kontrolujące przebieg rozmowy – ich funkcją jest możliwość upewnienia się, co do intencji wypowiedzi kandydata i jego argumentacji.

Przykład: Czy aby na pewno - Pańskim zdaniem – zespół zadaniowy nie powinien składać się z więcej niż 10 osób?

8. Motywujące – zachęcają kandydata do swobodnej wypowiedzi na określony temat i wyrażenia swojego stanowiska.

Przykład: Co sądzi Pan o składzie zespołu, którym ma Pan kierować. Specjalistów, z jakich dziedzin widziałby Pan w nim jeszcze?

9. Atakujące – tego rodzaju pytania zadawane są głównie po to, aby skłonić kandydata do zajęcia zdecydowanego stanowiska w określonej sprawie.

Przykład: Czy po zatrudnieniu w naszej firmie zamierza Pan pracować na umowę zlecenie u swojego byłego pracodawcy?

10. Otwarte – służą uzyskaniu obszernej, często opisowej odpowiedzi, nieograniczającej się tylko do jednego aspektu danego zagadnienia.

Przykład: Jakie aplikacje informatyczne zastosowałby Pan na przyszłym stanowisku pracy i dlaczego?

11. Bezpośrednie – ich celem jest poznanie jednoznacznej opinii kandydata, często w sprawach dotyczących podejmowania trudnych decyzji.

Przykład: Jakie działania podejmie Pan wobec swoich podwładnych, którzy nie sprostają stawianym im wymaganiom?

12. Pośrednie – służą uzyskaniu odpowiedzi na interesujący pracodawcę temat poprzez zadanie pytania dotyczącego innych zagadnień.

Przykład: Czy wśród literatury branżowej, którą Pan czyta, są również pozycje zagraniczne?

Ponieważ każda rozmowa ma charakter interakcji między rozmówcami, również podczas rozmowy kwalifikacyjnej warto pamiętać, że na jej przebieg i wynik mogą mieć wpływ różne pozamerytoryczne czynniki. Do **najważniejszych błędów poznawczych**, jakim może ulec nawet bardzo dobrze przygotowany rekrutujący, można zaliczyć:

- **Efekt HALO.** Ma miejsce wówczas, gdy ocena negatywna lub pozytywna w jednym zakresie, jest generalizowana na inne informacje, niezależnie od faktycznych właściwości kandydata. Przykład takiego mechanizmu można opisać następująco: spóźnienie na rozmowę i negatywny odbiór tej sytuacji przez pracodawcę może powodować, że inne ważne cechy np. kwalifikacje kandydata, będą postrzegane przez pryzmat negatywnej oceny, jaka została przypisana za nie stawienie się na czas na rozmowie. Efekt Halo działa także w drugą stronę,

gdy pierwsza „błyskotliwa” odpowiedź, schludne ubranie i uprzejmość, mogą wpływać na pozytywne postrzeganie cech osoby i jej odbiór podczas dalszej rozmowy.

- **Efekt pierwszeństwa i świeżości.** Badania psychologiczne pokazują, że najlepiej zapamiętywane są informacje z początku – efekt pierwszeństwa oraz z końca przekazu – efekt świeżości. Oznacza to, że podczas rozmowy warto zadbać o „dobre wrażenie” i najważniejsze informacje przekazywać na jej wstępie, pamiętając, że podsumowanie tego, co zostało powiedziane, położenie nacisku na kwalifikacje i zalety na końcu rozmowy pozostawi lepsze wrażenie, niż umieszczenie ich w środku spotkania.

- **Stereotypy.** Są to błędy poznawcze, które trudno jest pokonać, leżą one w człowieku, który nas ocenia. Stereotypy są pewnymi skrótami poznawczymi, tworam, wyobrażeniami na temat pewnej kategorii ludzi, mogą być związane z płcią, wiekiem, religią, kolorem skóry czy pochodzeniem.

2.3. Techniki selekcji dostępne dla psychologów – testy psychologiczne

Testy psychometryczne to standaryzowane narzędzia pomiaru, mające mierzyć pewne cechy i właściwości ludzkie. **Testy, wykorzystywane podczas procesu rekrutacji, można podzielić na dwie podstawowe kategorie:**

- **testy zdolności umysłowych**, mierzą one określone zdolności lub uzdolnienia, takie jak zdolności matematyczne, werbalne, czy wyobraźnię przestrzenną;
- **kwestionariusze psychologiczne, służące do diagnozy cech osobowości, temperamentu, funkcjonowania emocjonalnego itp.** Mierzą one takie cechy, jak sumienność czy ekstrawersja.

Testy psychometryczne to narzędzia, które podczas selekcji mogą być wykorzystywane jedynie przez osoby do tego uprawnione. Zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem, a także opracowanym przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne kodeksem etyczno-zawodowym psychologa, takie uprawnienia mają wyłącznie osoby, które ukończyły studia wyższe na kierunku psychologia. Konsekwencją tego jest fakt, że prawo do zakupu testów, przeprowadzenia badania i interpretacji ich wyników mają tylko psychologowie. Takie ograniczenia wynikają z konieczności ochrony osób poddawanych badaniom testowym oraz przeciwdziałaniu nadużyciom w tym zakresie.

Osoba, która podczas procesu rekrutacji została poproszona o wypełnienie testu psychologicznego, ma swoje prawa. Do tych praw zalicza się prawo do wyrażania świadomej zgody na badanie testem, prawo do informacji o wynikach testowania, prawo do minimalizowania skutków etykietowania, prawo do zachowania tajemnicy o wynikach testowania oraz prawo do prywatności. Oznacza to, że kandydat musi wyrazić zgodę na udział w badaniu z wykorzystaniem metod testowych oraz na przekazanie jego wyników osobom trzecim, np. pracodawcy, a psycholog przeprowadzający selekcję z użyciem testów ma obowiązek poinformować go o celu badania, rodzaju poszukiwanych danych i sposobie wykorzystania wyników. Psycholog powinien zadbać o odpowiednie warunki podczas badania, a przede wszystkim przekazać kandydatowi informacje o wynikach, jakie uzyskał i ich znaczeniu.

Testy zdolności, to inaczej testy zdolności poznawczych, testy inteligencji. To te narzędzia, które badają ogólne i specyficzne możliwości funkcjonowania intelektualnego, mierzą określone zdolności lub uzdolnienia, takie jak zdolności matematyczne, werbalne czy wyobraźnię przestrzenną. Testy należące do tej kategorii stosuje się z zachowaniem ustalonych procedur, a ich wyniki są interpretowane na podstawie porównania wyniku uzyskanego przez daną osobę do wyników uzyskanych przez grupę normalizacyjną.

Testy zdolności umysłowych można spotkać w selekcji właściwie na wszystkie stanowiska. Trzeba pamiętać że testy zdolności umysłowych zaopatrzone są w normy odpowiednie dla wieku, płci, miejsca zamieszkania. Oznacza to, że uzyskany indywidualny wynik odnosi się do norm i na tej podstawie określa, czy wynik osiągnięty przez daną osobę jest niski, wysoki czy przeciętny. Dopiero następnie porównuje się wynik do grupy kandydatów objętych badaniem. Testy, służące do diagnozowania potencjału intelektualnego, zawierają zestawy zadań, które osoba badana ma rozwiązać, podając lub wskazując prawidłową odpowiedź. Do rozwiązania niektórych testów w ogóle nie jest potrzebna wiedza tzw. książkowa, a ich rozwiązanie wymaga od osoby badanej wykonania pewnych operacji umysłowych na posiadanej przez siebie wiedzy z różnych dziedzin.

Kwestionariusze i inventarze psychologiczne to techniki służące do diagnozy cech osobowości, temperamentu, funkcjonowania emocjonalnego itp. Za pomocą tych testów ocenić można styl reagowania, sposób zachowania w określonych sytuacjach, styl relacji z otoczeniem oraz skłonności do reakcji emocjonalnych.

Testy osobowości można stosować przy obsadzaniu niemal wszystkich stanowisk. Najczęściej pracodawcy chcą uzyskać odpowiedź, czy kandydat umie pracować w grupie, czy ma zdolności przywódcze i jaki ma dominujący styl kierowania. Ocenia się, jak duże obciążenie

pracą może znieść, czy jest typem "zadaniowca", czy też jest nastawiony na kontakty z ludźmi. Brany jest również pod uwagę stopień odporności na stres, stopień empatii oraz zdolności analityczne przyszłego pracownika. Możliwa jest ocena stylu zarządzania, sposobu rozwiązywania problemów oraz sprawdzenie czy badana osoba byłaby dobrym negocjatorem. Można również zbadać poziom tolerancji kandydata, jego umiejętności społeczne. Wyniki testu dają pracodawcy dokładniejszy obraz cech osoby zatrudnianej na dane stanowisko.

Podczas wypełniania kwestionariuszy psychologicznych warto pamiętać, że w tym przypadku nie ma ani dobrych ani złych odpowiedzi. Wynik, jaki dzięki takim badaniom jest uzyskiwany, określa pewien profil właściwości osoby, który może być uznany za preferowany, adekwatny czy przydatny w konkretnym miejscu pracy lub nie.

2.4. Testy wiedzy

Nierzadko w procesie selekcji stosowane są również **testy merytoryczne**. Testy te mierzą poziom posiadanej wiedzy z danej dziedziny, a także umiejętność wykorzystywania tej wiedzy w różnych sytuacjach, nie koniecznie ściśle zawodowych. Są one najczęściej opracowywane przez ekspertów z poszczególnych dziedzin. I tak na przykład, starając się o stanowisko głównego księgowego, kandydat może spodziewać się testu sprawdzającego wiadomości z zakresu zasad rachunkowości, aktualnych przepisów podatkowych, czy terminów składania określonych deklaracji.

Do testów wiedzy można zaliczyć również:

- **Testy językowe** – polegają na weryfikacji deklarowanego poziomu znajomości języków obcych, stosowane są zarówno testy pisemne, jak i ustne.
- **Testy umiejętności** – pracodawca, w celu weryfikacji prawdziwości deklaracji kandydatów, dotyczącej posiadania określonych umiejętności, może przeprowadzić test sprawdzający. Kandydata na stanowisko grafika komputerowego może poprosić o zaprojektowanie ulotki reklamowej w programie Corel Draw, a kandydatkę na stanowisko sekretarki o napisanie, sformatowanie i wydrukowanie tekstu.

2.5. Centra oceny – Assessment Centre

Najbardziej zaawansowanym narzędziem wykorzystywanym w procesie doboru kandydatów do pracy jest **Assessment Centre (AC)**, czyli **Centrum Oceny**. **Atutem AC** jest jej wysoka trafności i rzetelność, minusem – wysoka cena, dlatego stosuje się ją najczęściej podczas rekrutacji osób na stanowiska kierownicze.

Sesja Assessment Centre ma formę jedno-, dwudniowego spotkania, podczas którego kandydaci realizują różnorodne zadania. Ich praca i rezultaty są oceniane przez specjalnie przeszkolonych selektorów (asesorów) według z góry zdefiniowanych kryteriów. Centra Oceny są zawsze projektowane specjalnie pod kątem konkretnej rekrutacji, dlatego też zarówno kryteria oceny, jak i typ zadań, jakich można spodziewać się podczas takiego spotkania są bardzo różnorodne.

Główną zaletą Centrum Oceny jest jego skuteczność. Po przeprowadzeniu takiej oceny asesory dysponują bardzo dużą ilością różnorodnych informacji o każdym kandydacie, tak więc podejmowane decyzje są zazwyczaj trafne. Dlatego też Centra Oceny zyskują na popularności, często wykorzystywane są również jedynie poszczególne elementy tej metody.

Zasady na których oparta jest konstrukcja programu Assessment Centre:

- analizy i oceny dokonuje wielu asesorów (zaangażowanie kilku sędziów zmniejsza stronniczość i subiektywność oceny),
- wykorzystuje się kilka technik (zastosowanie wielu metod i narzędzi psychometrycznych, behawioralnych symulacji zapewnia wszechstronny pomiar kompetencji i cech oraz powoduje wzrost trafności badania),
- bada się wiele kryteriów (cech i umiejętności wiodących i dopełniających, najważniejszych dla pracodawcy),
- realizuje się wiele celów (rekrutacja, określenie potrzeb szkoleniowych, itd.).

Etapy, które można wyróżnić podczas przeprowadzania Assessment Centre:

I. Etap przygotowań, podczas którego:

- definiuje się wymagania,
- określa cel, formułowany w postaci cech i umiejętności (kompetencji), które należy zbadać,

- przygotowuje się projekt programu, który zawiera ustalenia harmonogramu badania, wyznaczenie stosowanych testów i ćwiczeń, określenie liczby i roli asesorów,
- projektuje się narzędzia, czyli konstruuje zestawy specjalnych ćwiczeń i testów lub wybiera z już istniejących,
- dokonuje się wyboru asesorów i przeprowadza ich ewentualne szkolenie.

II. Etap realizacji, czyli przeprowadzenie badań. Podczas tego etapu wykorzystuje się wszystkie zaplanowane metody, takie jak rozmowa wstępna, wywiad, testy psychologiczne, ćwiczenia symulacyjne, czy gry grupowe.

III. Etap oceny końcowej, podczas którego następuje omówienie wyników (obliczenie wyników, zintegrowanie obserwacji i ocen asesorów, przygotowanie końcowego raportu).

W ramach Assessment Centre wykorzystuje się wszystkie techniki i narzędzia oceny, które pozwalają na zbadanie wiodących w danym przypadku kompetencji. Różnorodność i liczebność zastosowanych metod (zazwyczaj stosuje się średnio 5 różnych zadań) zapewnia bardziej wszechstronny pomiar umiejętności i cech oraz powoduje wzrost trafności badania.

Do najczęściej stosowanych technik należą: indywidualne ćwiczenia symulacyjne, ćwiczenia grupowe z odgrywaniem ról lub bez, prezentacje, dyskusje grupowe, testy i kwestionariusze psychologiczne (badanie inteligencji i osobowości), wywiad, ćwiczenia na twórczość, ćwiczenia w ustalaniu faktów.

2.6. Techniki symulacyjne

Metoda symulacyjna ma u swych podstaw założenie, że zachowanie kandydata w stworzonych sztucznie sytuacjach, może stanowić podstawę do przewidywania jego zachowania na rzeczywistym stanowisku. Techniki symulacyjne wykorzystywane są podczas selekcji głównie w celu zebrania informacji o kandydacie dotyczących sposobu radzenia sobie z zadaniami o różnym charakterze w rzeczywistych warunkach pracy. Chodzi o to, żeby zobaczyć, które z tych zadań kandydat wykona lepiej, a które gorzej, jaką kandydaci mają motywację do pracy, jak radzą sobie w sytuacjach trudnych, czy stresujących.

Podstawowe techniki symulacyjne:

- 1. Próbką pracy.** Technika ta polega na wykonaniu konkretnych zadań związanych z typowymi obowiązkami na stanowisku pracy, z którymi kandydat będzie miał do czynienia w pracy na co dzień. Może to być przeprowadzenie rozmowy telefonicznej (w przypadku telemarketera), przygotowanie potrawy (kucharz), wykazanie się znajomością programów komputerowych, czy umiejętnością obsługi urządzeń.
- 2. Metoda In-Basket.** Jest to metoda badania indywidualnego, polega na przedstawieniu kandydatowi zbioru spraw, które musi wykonać. Nazwa tej metody pochodzi od standardowego wyposażenia biura w organizacjach amerykańskich, gdzie na biurku pracownika znajdują się 2 koszyki – w jednym „IN-Basket” składane są sprawy, które wpłynęły i są do załatwienia, w drugim „OUT-Basket” sprawy już załatwione i gotowe do przekazania dalej. W czasie tego zadania kandydatowi zostają przedstawione sprawy, którymi musi się zająć, lista spotkań, dokumentów do zapoznania się, telefonów. Zazwyczaj kandydatowi podawana jest instrukcja, że został on właśnie mianowany nowym kierownikiem pewnego działu, jego poprzednik odszedł tydzień temu, nagromadziły się więc różne sprawy wymagające natychmiastowej reakcji. Wprowadza się również do tego zadania ograniczenia czasowe, poprzez podanie informacji, że np. za godzinę jest ważne spotkanie z kierownictwem i kandydat do tego czasu musi poradzić sobie z najważniejszymi zagadnieniami. Pracodawca zwraca uwagę na to, jak zorganizowany jest kandydat, jak ocenia pilność i wagę spraw.
- 3.** Bardzo podobną techniką jest **symulacja o niskiej wierności**. Jest to rodzaj testu z możliwością wielokrotnego wyboru, w którym przedstawione są opisy krótkich sytuacji problemowych, a zadaniem kandydata jest wybór jak najlepszego rozwiązania.
- 4. Dyskusja grupowa bez lidera.** Jest to technika stosowana przy selekcji na stanowiska kierownicze, związane z zarządzaniem ludźmi i podejmowaniem samodzielnych decyzji, a także pracy w grupie. Kandydaci pracują w małych (6-8 osobowych) grupach, w których mają przedyskutować postawiony problem. Dyskusja ma najczęściej ograniczenia czasowe, nie powinna trwać dłużej niż 2-2,5 godziny. Temat dyskusji zależy od decyzji prowadzącego i specyfiki pracy. Pracodawca zwraca uwagę na umiejętności społeczne kandydatów, umiejętności komunikowania się, zdolność przekonywania, formułowania argumentów, dowodzenia, podejmowania decyzji, potrzebę społecznej akceptacji i bycia przywódcą. W zależności od tego, jakie cechy są cenione na danym stanowisku, takie

zachowania są punktowane. Trzeba pamiętać o tym, że dyskusja może być nagrywana, a obserwatorów może być kilku.

5. Prezentacje i case-study. Techniki te polegają na przygotowaniu przez kandydata analizy materiału, a następnie jego zaprezentowaniu przed przełożonymi (przyszłym pracodawcą). Możliwe jest też, że praca zostanie zlecona kandydatowi do domu, będzie miał na to jakiś czas. Tematy prezentacji i case-study dotyczą zawsze spraw związanych ściśle z pracą na obsadzonym stanowisku, np. kandydatom na szkoleniowców zleca się przygotowanie i zaprezentowanie jakiegoś fragmentu szkolenia na zadany temat, a kandydatów na pracowników działu prawnego firmy – o przeanalizowanie i napisanie opinii prawnej w konkretnej sprawie. Podczas prezentacji i case-study oceniane są względy merytoryczne:

- czy temat został wyczerpany,
- czy analiza była dokładna i wyczerpująca,
- czy są konkluzje i wnioski.

A także formalne:

- czy wywód był jasny i logiczny,
- czy zostały wykorzystane wszystkie odpowiednie metody prezentacji,
- czy to, co mówił kandydat było zrozumiałe.

6. Gry decyzyjne. W czasie takiej gry, kandydat ma do rozwiązania złożone zadanie. Wszystkie niezbędne informacje do jego realizacji przekazywane są kandydatowi w czasie rzeczywistym, wszystkie zmiany sytuacji, zmiany okoliczności, dodatkowe problemy zbliżone są do prawdziwej sytuacji. Często prezentacje są przedstawiane za pomocą programu komputerowego, w którym przeszkody czy ułatwienia pojawiają się po podjęciu przez kandydata jakiś kroków. Badanie zazwyczaj jest indywidualne i długotrwałe, może trwać nawet do 4 godzin.

2.7. Sprawdzanie referencji

Pracodawcy i osoby, zajmujące się zawodowo rekrutowaniem, coraz częściej do procesu selekcji kandydatów włączają również opinie, uzyskane dzięki spisanim lub ustnym referencjom z poprzednich miejsc pracy. Referencje, uzyskane od osób współpracujących z kandydatem przez dłuższy czas, są doskonałym źródłem informacji, pozwalającym stwierdzić jego przydatność na obsadzonym stanowisku.

Warunki, jakie powinny spełniać źródła referencji:

1. Źródła referencji powinny być **zróżnicowane**. Oznacza to, że kandydat powinien zaproponować pracodawcy kilka osób mogących udzielić na jego temat informacji.
2. Źródło referencji powinno być **świadome**. Kandydat musi uzgodnić z odpowiednimi osobami zamiar przedstawienia ich przyszłemu pracodawcy, jako podmiotów mogących udzielić referencji. Każda osoba ma prawo odmówić udzielenia opinii.
3. Źródło referencji powinno być **wiarygodne**. Kandydat nie powinien proponować członków własnej rodziny, jako podmiotów mogących udzielić referencji, pracodawca może mieć bowiem zastrzeżenia co do obiektywizmu tych osób.
4. Źródło referencji powinno być **profesjonalne**. Oznacza to, iż osoba wskazana jako podmiot, mogący udzielić referencji, powinna być w stanie przedstawić opinie o tych cechach kandydata, które mogą mieć znaczenie na stanowisku, o które się kandydat ubiega. Najlepiej, jeśli podmiot udzielający referencji ma kwalifikacje w sferze, w której dotyczy ocena.
5. Źródło informacji powinno być **kompetentne**. To znaczy, że kandydat powinien, jako podmiot udzielający referencji, wybierać te osoby, z którymi współpracował i utrzymywał częste kontakty, aby mogły udzielić o nim obszernej informacji.
6. Źródło referencji powinno być **aktualne**. Kandydat nie powinien, jako podmiotów udzielających referencji, proponować osób, z którymi kilka lat wcześniej znajomość została zakończona.

Źródła

- Andreson N. i Cunningham-Snell N. (2003), Selekcja pracowników. W Chmiel N. (red.) Psychologia pracy i organizacji. GWP*
- Armstrong M. (2007), Zarządzanie zasobami ludzkimi wydanie IV. Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska SA*
- M. Suchar (2008). Rekrutacja i selekcja personelu. Wydawnictwo C.H.Beck*
- Buchajska-Wasył M. (2006). Kiedy zastosować rekrutację zewnętrzną, a kiedy awans wewnątrz firmy? Personel i Zarządzanie nr 9/2006*
- Bukowska B. (2006). Od czego zależy trafność oceny potencjału zawodowego kandydata? Personel i Zarządzanie nr 7/2006*
- Czarnota-Bojarska J. (1999). Selekcja zawodowa - przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody. Pracownia Testów Psychologicznych PTP*
- Heninboroch-Buhaj M. (2004). Bez deformacji w rekrutacji. Personel i Zarządzanie nr 8/2004*
- Hornowska E. (2001). Testy psychologiczne. Teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe "Scholar"*
- Peel M. (2001). Rozmowa kwalifikacyjna. Gotowe pytania i wnioski z odpowiedzi. Wydawnictwo Helion*
- Materiały szkoleniowe dla doradców zawodowych Wojewódzkiego Urzędu Pracy 2005. Rekrutacja i selekcja pracowników. Wyższa Szkoła Promocji*