

INFORMACJA O SPOSOBACH I METODACH REKRUTACJI ORAZ PROWADZENIA ROZMÓW KWALIFIKACYJNYCH

REKRUTACJA jest pierwszym etapem procesu naboru kandydatów do pracy. Polega ona na działaniach na rynku pracy, które mają za zadanie przyciągnięcie odpowiedniej liczby kandydatów o pożądanym kwalifikacjach do ubiegania się o wolne stanowiska pracy.

Ze względu na obszar poszukiwania pracowników, wyróżnia się:

REKRUTACJĘ WEWNĘTRZNA – wybór dokonywany jest z grupy pracowników już zatrudnionych.

Główną zaletą rekrutacji wewnętrznej jest duża szansa zatrzymania w firmie najbardziej wartościowych pracowników umożliwiając im rozwój i awans.

Inną korzyścią tego typu rekrutacji jest jej znacznie mniejszy koszt.

Zminimalizowane również jest ryzyko popełnienia błędu, ponieważ pracodawca ma do czynienia z osobą sprawdzoną, której potencjał i umiejętności są już znane.

Zasadniczą wadą rekrutacji wewnętrznej jest ograniczona możliwość wyboru pracowników, co w dłuższej perspektywie czasowej może ograniczyć konkurencyjność firmy i mieć niekorzystny wpływ na jej rozwój.

REKRUTACJĘ ZEWNĘTRZNA – wybór dokonywany jest na otwartym rynku pracy.

Jej najważniejszą zaletą jest większe prawdopodobieństwo znalezienia pracownika o wymaganych kwalifikacjach.

Poza tym pracodawca zyskuje pracowników pozbawionych określonych nawyków, za to ze "świeżym spojrzeniem" na wiele aspektów działania organizacji, często niedostrzegalnych już dla dotychczasowych pracowników. Zwiększa to tym samym innowacyjność firmy i rozszerza perspektywę jej rozwoju.

Podstawowymi wadami rekrutacji zewnętrznej są większe niż przy naborze wewnętrznym koszty oraz podwyższone ryzyko popełnienia błędu przy wyborze i zatrudnianiu nowego pracownika.

Ze względu na stopień zaangażowania pracodawcy w poszukiwanie pracowników wyróżniamy następujące formy rekrutacji:

BIERNE FORMY REKRUTACJI – metoda polegająca na tym, że kandydaci zainteresowani podjęciem pracy w konkretnej firmie sami przesyłają dokumenty aplikacyjne, nawet, jeśli nie aktualnie nie ma wakującego stanowiska. Sam pracodawca nie podejmuje żadnych działań w celu poszukiwania przyszłych pracowników.

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, upowszechniania ofert podczas dni kariery, targów pracy, giełd pracy.

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:

REKRUTACJĘ OGÓLNA (SZEROKA) – kierowaną do szerokiego grona odbiorców. Ta forma rekrutacji wykorzystywana jest najczęściej, gdy firmy organizują nabór na szeregowie stanowiska.

REKRUTACJĘ SEGMENTOWĄ (WĄSKĄ) – grupę docelową stanowi wówczas konkretny segment rynku pracy, najczęściej specjaliści w danej branży. Stosujące ją przedsiębiorstwa często utrzymują kontakt z potencjalnymi źródłami rekrutacji, np. ze szkołami, uniwersytetami, organizacjami profesjonalnymi i naukowymi.

Metody i etapy rekrutacji zależą od specyfiki danego stanowiska pracy. Najczęściej stosowane etapy rekrutacji to:

WSTĘPNA SELEKCJA

Etap pierwszy rekrutacji odbywa się bez bezpośredniego udziału kandydatów. Na tym etapie następuje zebranie aplikacji, życiorysów zawodowych (CV), listów motywacyjnych i innych wymaganych przez firmę dokumentów.

WYWIAD KOMPETENCYJNY

Najlepsi kandydaci, spełniający wymagania formalne, otrzymują zaproszenie do drugiego etapu, jakim może być test językowy lub merytoryczny lub/ oraz rozmowa kwalifikacyjna, podczas której stosowane są testy psychometryczne i osobowościowe.

CENTRA OCENY – ASSESSMENT CENTRE

Do kolejnego etapu przechodzi tylko kilku najlepszych kandydatów, którzy spełniają wszystkie wymogi formalne i kompetencyjne. 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. Jest to badanie złożone i wieloetapowe. Bada się wiele kryteriów, cech i umiejętności wiodących i dopełniających, najważniejszych dla pracodawcy. Po przeprowadzeniu takiej oceny asesory dysponują bardzo dużą ilością różnorodnych informacji o każdym kandydacie. Wówczas najczęściej zapada decyzja o zatrudnieniu.

Po zakończeniu fazy rekrutacji rozpoczyna się proces selekcji, który służy wybraniu odpowiednich kandydatów. Istotą selekcji jest wybranie spośród wszystkich nadesłanych aplikacji tylko tych, które pochodzą od najlepszych kandydatów. Selekcja jest zwykle czasochłonnym, ale niezwykle ważnym etapem, który pozwala nam ocenić, czy kandydaci będą w stanie dopasować się nie tylko do określonego stanowiska pracy, ale także do kultury organizacji.

Do najczęściej wykorzystywanych metod selekcyjnych można zaliczyć:

- analizę dokumentów aplikacyjnych,
- rozmowę kwalifikacyjną,
- testy psychologiczne,
- testy wiedzy,
- techniki Assessment Centre,
- techniki symulacyjne,
- sprawdzanie referencji.

ROZMOWA KWALIFIKACYJNA jest jedną z najbardziej popularnych technik badania przydatności kandydatów do objęcia wolnego stanowiska pracy. Rozmowa daje 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 poznać kandydatów.

Rozmowa kwalifikacyjna najczęściej przybiera formę wywiadu zawodowego.

RODZAJE ROZMÓW KWALIFIKACYJNYCH:

ROZMOWA WEDŁUG USTALONEGO WZORCA

To sytuacja, w której zadawane są standardowe pytania pozwalające na ustalenie mocnych i słabych stron osobowości kandydata. W trakcie takiej rozmowy można uzyskać szczegółowe, uporządkowane odpowiedzi dotyczące kwalifikacji i doświadczenia zawodowego danej osoby.

ROZMOWA SWOBODNA

To przypadkowa dyskusja, prowadzona bez wyraźnego kierunku. Najczęściej ma miejsce wtedy, gdy prowadzący rekrutację nie jest do niej należycie przygotowany, a po jej zakończeniu potrzebuje jeszcze dodatkowych informacji zanim podejmie decyzję o zatrudnieniu danej osoby.

W przypadku jednak naboru osób na stanowisko przedstawiciela handlowego lub inne, gdzie często trzeba kontaktować się z ludźmi, pracodawca chce ocenić umiejętność prowadzenia rozmowy – swobodna rozmowa może być w tej sytuacji wstępem do późniejszej, właściwej rozmowy kwalifikacyjnej.

ROZMOWA KOMPLEKSOWA

Jest najpowszechniej i najskuteczniej używaną techniką rozmowy kwalifikacyjnej – to połączenie nieformalnej, swobodnej rozmowy z rozmową według ustalonego wzorca.

Prowadzący rekrutację ma przygotowany plan, jak potoczy się rozmowa, ale jednocześnie pozwala na odstępstwa w celu zbadania interesujących go szczegółów, zachęca kandydatów do dyskusji. Obecnie, przy coraz lepiej przygotowanych kandydatach może to być najczęstszy sposób prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej, który pozwoli rozpoznać nie tylko przygotowanie zawodowe ale i predyspozycje, cechy osobowe kandydata, możliwość dopasowania się do zespołu, chęć kształcenia się, itp.

ROZMOWA W SYTUACJI STRESU

Jest coraz popularniejszą metodą doboru pracowników na stanowiska kierownicze, której zadaniem jest wprowadzenie napięcia w celu sprawdzenia reakcji kandydata. Technika działania polega na tym, by zaskoczyć kandydata i obserwować jego reakcje (np. zadaje się pytania daleko odbiegające od tematu poruszanego w rozmowie). Rozmowa taka nie zawsze pozwala na skuteczną ocenę odporności na stres, zwłaszcza w przypadku, gdy osoba pytająca nie ma w tym względzie dużego doświadczenia i przygotowania.

ROZMOWA GRUPOWA

Przeprowadzana jest wtedy, gdy ostateczną decyzję o zatrudnieniu ma podjąć więcej niż jedna osoba – skupienie kilku opinii daje możliwość bardziej obiektywnej oceny. Mogą ją prowadzić pracownicy działu kadr, kierownictwo i osoby pracujące na równorzędnych do obsadzanego stanowiskach. Występowanie przed grupą jest stresujące dla kandydata, sprawia wrażenie egzaminu, ale daje możliwość zaprezentowania swoich kwalifikacji zawodowych w bezpośredniej rozmowie z „kolegami po fachu”, którzy mogą mieć znaczące zdanie przy opiniowaniu.

ROZMOWA DLA POZORU

To spotkanie z kandydatami mające stworzyć namiastkę rywalizacji o ofertę. Często parawan dla polityki personalnej firmy, która i tak planuje zatrudnienie „swojego” kandydata.

Pracodawca często kluczy i omija istotne problemy, nie precyzuje zakresu swoich oczekiwań, unika podania konkretnych terminów i odpowiedzi.

Ze względu na różnice dotyczące ilości osób, które przeprowadzają rozmowy kwalifikacyjne wyróżniamy trzy rozmowy:

ROZMOWA INDYWIDUALNA – rozmowę z kandydatem przeprowadza tylko jedna osoba – daje największą szansę nawiązania bliskiego kontaktu między kandydatem a osobą przeprowadzającą rozmowę.

ROZMOWA PANELOWA – z kandydatem rozmawiają przynajmniej dwie osoby – jest sytuacją sprawdzania kandydata do pracy najczęściej przez bezpośredniego przełożonego oraz pracownika działu personalnego.

ZESPÓŁ SELEKCYJNY – dość liczna grupa osób wyznaczonych w sposób formalny – taki zespół jest powoływany w sytuacji, gdy decyzja o wyborze nowego pracownika jest istotna dla wielu osób zatrudnionych w firmie.

Rozmowy kwalifikacyjne różnicuje się także ze względu na organizację rozmowy oraz typ i sposób zadawania pytań. Rozmowy mogą mieć charakter swobodny bądź bardziej sformalizowany oparty na gotowych scenariuszach:

ROZMOWA UKIERUNKOWANA NA OSIĄGNIĘCIA KANDYDATA

oparta jest na założeniu, że najlepszą prognozą przyszłych osiągnięć kandydata są jego wcześniejsze dokonania. Zadawane są pytania otwarte, dotyczące dotychczasowych osiągnięć zawodowych, np. „W jakie najważniejsze działania był(a) Pan/ Pani zaangażowany(a) w swoim ostatnim miejscu pracy i jakie były ich rezultaty?”

ROZMOWA UKIERUNKOWANA NA DOŚWIADCZENIE KANDYDATA

podczas takiej rozmowy bada się doświadczenie kandydata, omawia obowiązki związane ze stanowiskiem pracy, zdolności przywódcze, umiejętność pracy w zespole – w tym sposoby rozwiązywania konfliktów, np. „Proszę opowiedzieć jak radził(a) sobie Pan/Pani z agresywnymi i niechętnymi klientami?”. Zadawane pytania są szczegółowe i dotyczą obszarów wiedzy fachowej, doświadczenia i osobowości kandydata.

ROZMOWA UKIERUNKOWANA NA ROZWIĄZANIE PROBLEMU

używana jest najczęściej podczas rekrutacji konsultantów, finansistów i innych specjalistów, a także członków kadry kierowniczej. Jej istota polega na przedstawieniu problemu, dla którego kandydat powinien znaleźć rozwiązanie. Badane są w ten sposób umiejętności techniczne kandydata, jego wiedza, zdolności w zakresie rozwiązywania problemów.

STRESUJĄCA ROZMOWA KWALIFIKACYJNA

zmierza do sprawdzenia, jak kandydat radzi sobie w sytuacjach trudnych, stresowych, np. osoba prowadząca rekrutację stara się zaskoczyć kandydata nieoczekiwanym pytaniem („Dlaczego pokrywy włazów są okrągłe”?) albo próbuje oddziaływać na emocje („Czy naprawdę sądzi Pan/Pani, że ma wystarczające kwalifikacje do tej pracy?”). W ten sposób bada się odporność psychiczną, kreatywność, zdolności analityczne, umiejętność pracy pod presją czasu.

SIEDMIOPUNKTOWY PLAN ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ

1. CECHY FIZYCZNE

Jakie są wymagania dotyczące ogólnego stanu zdrowia, siły fizycznej, witalności, wzroku, słuchu, mowy, wyglądu, wieku, itp.?

2. KWALIFIKACJE

Jakie są wymagania dotyczące wykształcenia, wiedzy technicznej, specjalistycznego przygotowania i praktyki zawodowej?

3. INTELIGENCJA

W jakim stopniu wymagana jest umiejętność logicznego myślenia oraz łatwość uczenia się?

4. SZCZEGÓLNE ZDOLNOŚCI

Czy wymagane są, a jeśli tak, to jakie, szczególne zdolności – np. zdolności techniczne, łatwość posługiwania się liczbami, łatwość wyrażania swoich myśli, zdolności twórcze, zamiłowanie do pracy z ludźmi?

5. ZAINTERESOWANIA

Czy jakieś ogólne zainteresowania np. majsterkowaniem, sportem, działalnością artystyczną, pracą społeczną itp. mogą ułatwić otrzymanie pracy?

6. CECHY CHARAKTERU I UMIEJĘTNOŚCI

Czy wymagana jest umiejętność pracy w zespole, przejawianie inicjatywy, umiejętność samodzielnej pracy, branie na siebie odpowiedzialności, odporność na stres, upór, wywieranie wpływu na innych?

7. WYMAGANIA DODATKOWE

Na jakie dodatkowe okoliczności musisz zwrócić uwagę – np. dojazd do domu, opieka nad dziećmi, konieczność pracy po godzinach, praca małżonka, itp.

BĄDŹ PRZYGOTOWANY

INFORMACJE O TOBIE

Zanotuj wszystkie ważne informacje na swój temat. Będziesz dzięki temu przygotowany do odpowiedzi na dowolne pytanie dotyczące Ciebie, Twojej szkoły, zdanych egzaminów, doświadczenia zawodowego oraz szkoleń, które przeszedłeś. Chociaż informacje te zawarłeś już z pewnością w życiorysie, pracodawca zapewne jeszcze raz poruszy ten temat.

TWOJE OSIĄGNIĘCIA

Wypisz na kartce swoje osiągnięcia oraz ważne funkcje, które sprawowałeś. Każde odpowiedzialne stanowisko, zarówno w miejscu pracy, jak i w klubie lub innej organizacji będzie przemawiało na Twoją korzyść.

HOBBY I ZAINTERESOWANIA

Sporządź listę wszystkich swoich zainteresowań i bądź przygotowany, że będziesz musiał na ich temat rozmawiać. Pamiętaj, że nie warto kłamać tylko po to, by mieć o czym mówić. Pytający również może okazać się zapalonym kibicem sportowym lub ogrodnikiem i Twoje kłamstwo wyjdzie na jaw. Bądź uczciwy.

PRACA

Zastanów się dobrze dlaczego starasz się o przyjęcie do tej właśnie pracy. Dlaczego uważasz, że będziesz w niej dobry? Pytający na pewno o to zapyta, powinieneś więc wcześniej przygotować sobie odpowiedź. Postaraj się, by nie odniósł wrażenia, że wybrałeś pierwszą ofertę z gazety, nawet jeśli tak było.

FIRMA

Zbierz jak najwięcej informacji na temat firmy, w której chcesz się zatrudnić. Dzięki temu być może uda Ci się przewidzieć przynajmniej część pytań, które zostaną Ci zadane. Czym się firma zajmuje? Ilu zatrudnia pracowników? Czy praca odbywa się w systemie zmianowym? Czy dojazd z Twojego domu jest łatwy? Czy pracuje w niej ktoś z Twoich znajomych? Jeśli tak, to co robi i czy odpowiada mu ta praca.

PRZYGOTOWANIE DO ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ

- Przygotuj teczkę z najważniejszymi dokumentami: życiorys (CV), list motywacyjny, referencje i certyfikaty.
- Dowiedz się jak najwięcej o firmie oraz postaraj się poznać nazwisko osoby, z którą będziesz rozmawiać.
- Przeznacz czas na zaplanowanie, jak dojechać na rozmowę kwalifikacyjną – musisz przewidzieć różne niespodzianki, np. autobus się spóźni, na ulicach będzie tłok.
- Pamiętaj o swoim wyglądzie – dzień wcześniej przygotuj ubranie na kilka wariantów pogodowych, dobierz odpowiednią fryzurę, makijaż, obuwie i subtelny zapach. Ten etap jest bardzo ważny, ponieważ ma wpływ na pierwsze wrażenie, ale decyduje również o Twoim samopoczuciu.
- Przygotuj się do:
 - odpowiedzi na pytania standardowe,
 - rozwinięcia punktów napisanych w życiorysie,
 - zadawania pytań pracodawcy,
 - odpowiedzi na pytania o zarobki.

PODCZAS ROZMOWY

- bądź nastawiony pozytywnie, odpręż się i uśmiechaj,
- nie przyjmuj postawy „przepraszam, że żyję”,
- pewnie podaj rękę rozmówcy,
- najlepiej usiądź prosto na krześle i patrz na rozmówcę (kontakt wzrokowy jest bardzo ważny, bo rozmowa to coś więcej, niż wymiana słów),
- siedź spokojnie, nie na brzeжку krzesła, ponieważ sprawia to wrażenie, że kandydat tylko czeka, żeby uciec z pracy, o którą się właśnie stara,
- sprawiaj wrażenie zainteresowanego,
- bądź pewny siebie, ale nie zarozumiały,
- kontroluj takie odruchy jak stukanie palcami w stół czy bawienie się długopisem,
- w czasie rozmowy nie pal, nawet jeśli otrzymasz pozwolenie,
- nie zaczynaj rozmowy od pytania o zarobki i czas pracy (zwłaszcza jeśli stanowisko jest odpowiedzialne, a praca wymaga zaangażowania),
- bądź zwięzły – odpowiedź powinna dokładnie odnosić się do zadanego pytania i mieścić się w 2–3 minutach,
- posługuj się określeniami ilościowymi – korzystaj raczej z liczb niż przymiotników, nie mów „zaoszczędziliśmy bardzo dużo pieniędzy” tylko powiedz ile dokładnie zaoszczędziliście,
- przedstaw konkretne dokonania (np. „Problem był następujący; rozwiązałem go w taki sposób, dało to taki wynik”), szczególnie gdy ubiegasz się o stanowisko menedżerskie, powinieneś przedstawić rezultaty ilościowe,
- nie traktuj pytań rozmówcy, jak płotków, które musisz pokonać w drodze do mety, spróbuj w nich dostrzec jeszcze jedną okazję do sprzedania siebie,
- nie bój się pytań o obowiązki, kryteria oceny pracy, możliwości awansu itp.,
- słuchaj uważnie, a jeśli czegoś nie rozumiesz nie bój się o tym powiedzieć,
- nie trzeba się bać swoich słabości (najlepszy komentarz do porażek: „To mnie nauczyło unikać takich błędów”),
- pokaż, swoje przygotowanie do rozmowy, używaj informacji o pracy i o firmie, które uzyskałeś wcześniej,
- odpowiedzi udzielaj z rozmysłem,
- podziękuj rozmówcy za poświęcenie czasu,
- upewnij się, co do wyniku rozmowy (np. kiedy możesz się spodziewać decyzji).

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY POPEŁNIANE PODCZAS ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ

BŁĘDY FORMALNE:

- stawianie się na rozmowę kwalifikacyjną w towarzystwie osób postronnych (koleżanka, kolega),
- nieprzestrzeganie standardów biznesowych (sformalizowany ubiór, wyłączony telefon komórkowy),
- niepunktualne stawienie się na rozmowę; za późno lub zdecydowanie za wcześnie,
- „zapomnienie” podstawowych informacji, takich jak: nazwisko osoby, z którą odbędzie się rozmowa kwalifikacyjna, czy nazwa stanowiska, o które kandydat się ubiega,
- Odwoływanie terminu spotkania w tzw. ostatniej chwili lub rezygnacja z ubiegania się o pracę bez uprzedniego powiadomienia.

BŁĘDY MERYTORYCZNE

- pobieżne przygotowanie się do rozmowy kwalifikacyjnej (bez przypomnienia sobie wykonywanych obowiązków czy też wiedzy merytorycznej, potrenowania wypowiedzi w języku obcym),
- drastyczne zawyżenie lub zaniżenie poziomu znajomości języka obcego lub innych kwalifikacji zawodowych,
- „rozszerzenie” zakresu obowiązków wykonywanych w poprzednich miejscach pracy (standardowo agencje i pracodawcy sprawdzają referencje z poprzednich miejsc pracy),
- podawanie bardzo oryginalnych zainteresowań, które nie mają odzwierciedlenia w rzeczywistości w celu wzbudzenia zainteresowania rekrutującego,
- nieumiejętność motywowania własnych wypowiedzi, np. „dlaczego ubiegam się o tę właśnie pracę?”
- posługiwanie się zasłyszаныmi standardowymi wypowiedziami, które nie prezentują prawdziwej osobowości kandydata.

Przy rozmowach kwalifikacyjnych niektóre pytania pojawiają się praktycznie ze 100% pewnością. Możemy się praktycznie założyć, że pierwsze pytanie jakie otrzymamy będzie brzmiało: „Proszę opowiedzieć mi coś o sobie”. Jest to podstawowe rozpoczęcie rozmowy kwalifikacyjnej na większość stanowisk. Na pewno padnie i na pewno trzeba się do niego przygotować, bo wbrew pozorom odpowiedź na nie, nie jest łatwa i jednoznaczna. Do grupy pytań, których możemy się spodziewać zaliczamy też następujące:

1. Jakie są Pana/Pani słabe strony?
2. Jakie są Pana/Pani mocne strony?
3. Dlaczego zdecydował(a) się Pan/Pani kandydować na to stanowisko pracy?
4. Dlaczego uważa Pan/Pani, że powinniśmy zatrudnić właśnie Pana/Panią?
5. Dlaczego zmienia Pan/Pani pracę?
6. Co będzie Pan/Pani robiła za pięć lat?
7. Co było powodem odejścia przez Pana/Panią z poprzedniej pracy?

Oprócz opracowania listy pytań, które może zadać pracodawca, powinniśmy również przygotować listę pytań, które my chcielibyśmy zadać pracodawcy. Bardzo często na rozmowie kwalifikacyjnej pada pytanie ze strony rekrutera, czy mamy do niego jakieś pytania, czy czegoś chcielibyśmy się dowiedzieć. Jeśli zadamy jakieś pytania, będzie to dobrze świadczyło o naszym zainteresowaniu ofertą.

Wszystkie osoby poszukujące pracy powinny liczyć się z niepowodzeniami i odmowami ze strony pracodawców. Niemniej jednak, każda rozmowa kwalifikacyjna kończąca się pozytywnie lub negatywnie jest dla poszukujących pracy kolejnym doświadczeniem.

ŹRÓDŁO:

Chmiel Nik (red.), „Psychologia pracy i organizacji”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Liwosz Elżbieta, Nowak Małgorzata, Pankiewicz Katarzyna, „Szukam Pracy. Program szkolenia w klubie pracy”, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2009.

Yate Martin John, „Rozmowa kwalifikacyjna. Najlepsze odpowiedzi na trudne pytania”, Wydawnictwo „Ravi”, Łódź 2001.

<http://kadry.2p.pl>

<http://rozmowakwalifikacyjna.com>

www.hrc.pl