

3 LEKCJA

Selekcja CV i aplikacji. Rozmowa kwalifikacyjna.

Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:



- ❖ Wymienić kryteria selekcji kandydatów.
- ❖ Dowiesz się, jak efektywnie selekcjonować CV i aplikacje.
- ❖ Wymieni rodzaje rozmów kwalifikacyjnych.
- ❖ Określić najczęstsze błędy popełniane przez rekrutów.

Na współczesnym, coraz bardziej wymagającym rynku pracy rekrutacja nie polega już wyłącznie na szybkim obsadzaniu wakatów, lecz przede wszystkim na dokładnej i rzetelnej ocenie kandydatów. Klasyczne narzędzia, takie jak analiza CV czy listów motywacyjnych, często nie pozwalają w pełni ocenić kompetencji oraz potencjału przyszłych pracowników. Z tego względu organizacje coraz częściej korzystają z nowoczesnych i bardziej całościowych metod rekrutacji, które wspierają wybór najlepszego kandydata.

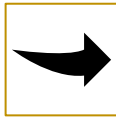


Analiza dokumentów aplikacyjnych



Pierwszym etapem oceny kandydatów analiza dokumentów aplikacyjnych, która zaliczana jest do metod tradycyjnych wykorzystywanych w procesie doboru pracowników. Choć jest to powszechnie stosowana praktyka, odpowiednie podejście do tego kroku może w istotny sposób wpłynąć na skuteczność całego procesu rekrutacyjnego.





Analizy dokumentów aplikacyjnych – na co warto zwrócić uwagę

Efektem rekrutacji jest zgłoszenie się kandydatów i złożenie dokumentacji rekrutacyjnej. Obejmuje ona zwykle: CV, czyli życiorys zawodowy, list motywacyjny oraz dodatkowe dokumenty (np. dyplomy, świadectwa ukończenia szkół, certyfikaty). Analiza dokumentacji powinna się odbywać na pierwszym etapie eliminacyjnym (Listwan, 2010).

Selekcja CV (Curriculum Vitae)

CV (skrót od łacińskiego „curriculum vitae”, co oznacza „przebieg życia”) to życiorys zawodowy kandydata. Dokument ten zawiera informacje na temat wykształcenia, doświadczenia zawodowego, umiejętności zawodowych oraz udziału w kursach. W curriculum vitae opisuje się również posiadane kompetencje twarde i miękkie, osiągnięcia (np. udział w projektach badawczych, publikacje naukowe) oraz inne dodatkowe kwalifikacje zawodowe. Głównym celem CV jest przekonanie pracodawcy, że jesteś idealnym kandydatem na dane stanowisko.

Układ CV ma dla rekrutera kluczowe znaczenie, ponieważ bezpośrednio wpływa na przejrzystość dokumentu. To właśnie struktura decyduje o tym, czy osoba prowadząca rekrutację szybko i bez trudu odnajdzie wszystkie potrzebne informacje, czy też będzie zmuszona poświęcić zbyt dużo czasu i energii na zrozumienie jego treści już na wczesnym etapie procesu rekrutacyjnego.

Podczas selekcji dokumentów aplikacyjnych warto zwrócić uwagę na niżej omówione aspekty, które umożliwią przeprowadzenie wstępnej selekcji dokumentów aplikacyjnych i wyłonienie osób najlepiej odpowiadających wymaganiom poszukiwanego profilu pracownika.

- **Zgodność informacji** – należy sprawdzić, czy dane zawarte w CV są spójne z treścią listu motywacyjnego. Rozbieżności mogą świadczyć o niedbałości lub próbie zatajenia ważnych informacji.



- **Spełnienie wymagań stanowiska** – istotne jest, czy kandydat posiada kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności określone w ofercie pracy.
- **Czytelność i forma** – dokumenty powinny być przygotowane w sposób przejrzysty, logiczny i profesjonalny. Nieuporządkowane CV może sugerować brak dokładności lub słabą organizację pracy.
- **Personalizacja** – list motywacyjny powinien być dopasowany do konkretnej oferty i pracodawcy. Uniwersalne, schematyczne treści mogą wskazywać na niskie zaangażowanie kandydata.
- **Dodatkowe atuty** – warto zwrócić uwagę na dodatkowe osiągnięcia, certyfikaty, kursy czy aktywności, które mogą zwiększyć wartość kandydata z punktu widzenia danego stanowiska.

List motywacyjny

Podczas rekrutacji do curriculum vitae często dołącza się również list motywacyjny.

List motywacyjny powinien dostarczać czytającemu dodatkowych informacji o kandydacie. Rekruter poszukuje w nim odpowiedzi na następujące pytania: w jakim celu aplikant szuka pracy, jakie ma preferencje związane z charakterem pracy, dlaczego szuka zatrudnienia u wybranego pracodawcy, w jakim środowisku dobrze funkcjonuje (<https://www.pracuj.pl/>).

List motywacyjny stanowi szczegółowe, a jednocześnie konkretne rozwinięcie życiorysu zawodowego, dostosowane do oferty pracy, na którą składana jest aplikacja. Jego celem jest zaprezentowanie najważniejszych atutów kandydata oraz motywacji do dalszego rozwoju. Dokument ten daje możliwość przekonania pracodawcy, że dana osoba jest odpowiednim kandydatem na konkretne stanowisko.

W treści listu należy uwzględnić informacje dotyczące powodów ubiegania się o pracę w danej firmie oraz zainteresowania konkretnym stanowiskiem. Istotnym elementem jest również wykazanie znajomości organizacji, co pozwala odebrać kandydata jako osobę świadomą swoich celów i dobrze przygotowaną. Warto przypomnieć o doświadczeniu zawodowym, posiadanych umiejętnościach, osiągnięciach popartych konkretnymi danymi liczbowymi, a także o zainteresowaniach. Starannie przygotowany list motywacyjny może mieć istotny wpływ na decyzję rekrutera o zaproszeniu kandydata na rozmowę kwalifikacyjną.



Dodatkowym i uzupełniającym dokumentem są referencje. **Referencje** to ocena wystawiona danej osobie przez trzecią stronę, np. przez przełożonych lub współpracowników z aktualnych lub poprzednich miejsc pracy.



Rozmowa kwalifikacyjna

Po dokonaniu selekcji zebranych dokumentów kandydaci zapraszani są rozmowę kwalifikacyjną. Rozmowa kwalifikacyjna jest jednym z kluczowych narzędzi w procesie rekrutacji. Prawidłowo przeprowadzona pozwala rzetelnie ocenić kandydata oraz sprawdzić jego dopasowanie zarówno do stanowiska, jak i kultury organizacyjnej firmy. Umożliwia ona dokładniejsze poznanie osoby aplikującej, jej motywacji, stylu komunikacji oraz sprawdzenie wiarygodności informacji zawartych w dokumentach aplikacyjnych.

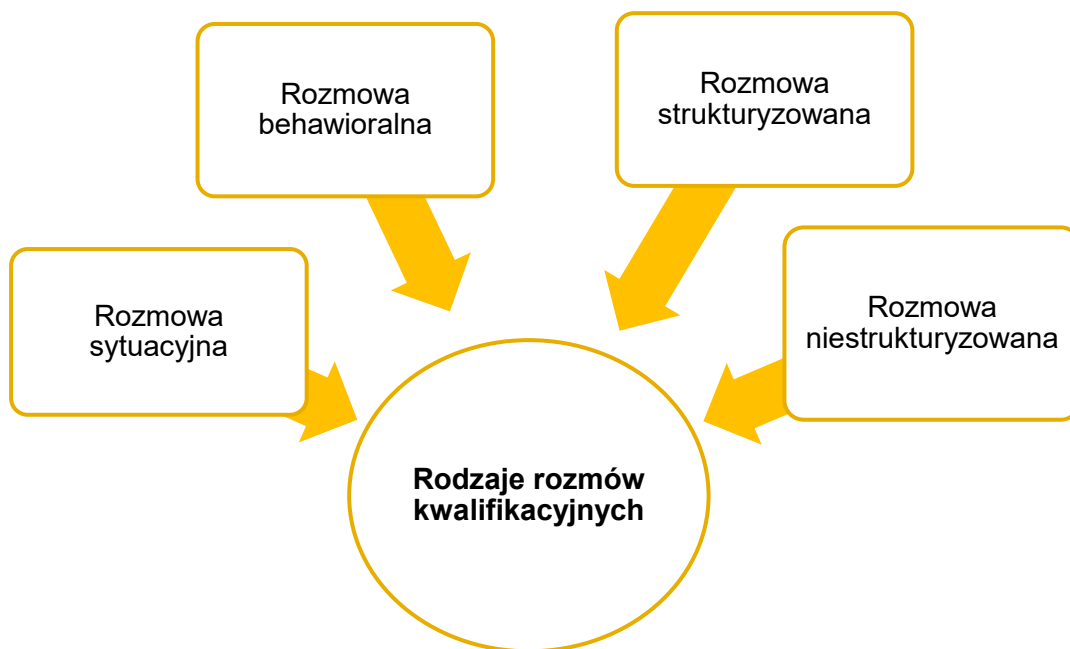


Rodzaje rozmów kwalifikacyjnych

Celem rozmowy rekrutacyjnej jest zdobycie dodatkowych informacji o kandydacie, które umożliwią ocenę jego zdolności do wykonywania zadań przypisanych do danego stanowiska oraz zestawienie ich z kompetencjami innych osób ubiegających się o pracę.

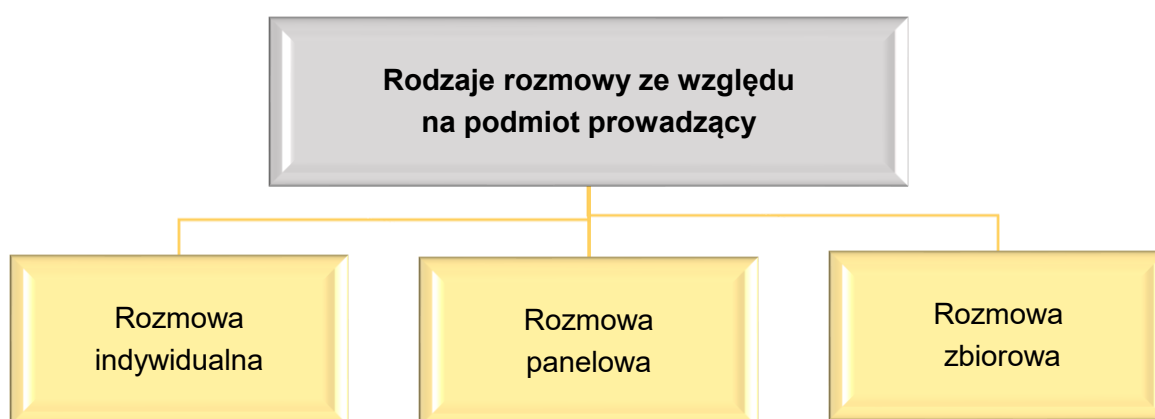
Najczęściej rozmowy kwalifikacyjne prowadzone są wspólnie przez rekrutera oraz bezpośredniego przełożonego. Takie rozwiązanie pozwala na omówienie odpowiedzi i zachowań kandydata, a także porównanie subiektywnych wrażeń z rozmowy. Dzięki temu ocena kandydata staje się bardziej obiektywna, a przy kolejnych etapach rekrutacji ogranicza się ryzyko powtarzania tych samych zagadnień.



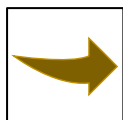


- **Rozmowa strukturyzowana** – opiera się na wcześniej przygotowanym zestawie pytań zadawanych wszystkim kandydatom, co ułatwia porównanie odpowiedzi.
- **Rozmowa niestrukturyzowana** – ma bardziej elastyczny charakter i pozwala dostosować pytania do przebiegu rozmowy, choć utrudnia bezpośrednie porównywanie kandydatów.
- **Rozmowa behawioralna** – koncentruje się na dotychczasowych doświadczeniach zawodowych, które mogą wskazywać na przyszłą efektywność pracy.
- **Rozmowa sytuacyjna** – polega na analizie reakcji kandydata na hipotetyczne sytuacje zawodowe, co umożliwia ocenę umiejętności podejmowania decyzji i radzenia sobie ze stresem.

Z kolei ze względu na podmiot prowadzący rozmowę wyodrębnia się rozmowy indywidualne (jeden rekrutujący), panelowe (kilku rekrutujących) i zbiorowe (kilku rekrutowanych jednocześnie).



Opracowanie własne na podstawie źródła: Schulz, 2025.



Jak przeprowadzić efektywną rozmowę kwalifikacyjną?

- **Odpowiednie przygotowanie** – przed spotkaniem warto szczegółowo przeanalizować CV kandydata oraz opracować zestaw pytań pozwalających ocenić jego kompetencje i doświadczenie zawodowe.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

- **Stosowanie pytań otwartych** – zamiast pytań wymagających krótkich odpowiedzi, lepiej zadawać pytania, które zachęcają do szerszej wypowiedzi i umożliwiają poznanie sposobu myślenia kandydata.
- **Wykorzystanie metody STAR (Situation, Task, Action, Result)** – prośenie o konkretne przykłady z doświadczenia zawodowego pozwala ocenić, jak kandydat radził sobie w rzeczywistych sytuacjach i jakie kompetencje wówczas wykazał.
- **Aktywne słuchanie** – uważne wsłuchiwanie się w wypowiedzi kandydata, zadawanie pytań pogłębiających oraz obserwacja komunikacji niewerbalnej mogą dostarczyć cennych informacji.
- **Budowanie przyjaznej atmosfery** – stworzenie komfortowych warunków sprzyja otwartości kandydata i pozwala mu lepiej zaprezentować swoje umiejętności oraz doświadczenie.



Testy rekrutacyjne w procesie selekcji kandydatów

W procesie rekrutacji i selekcji pracowników często wykorzystuje się dodatkowe narzędzia oceny kandydatów, które umożliwiają bardziej obiektywną i kompleksową weryfikację ich kompetencji.

Różnego rodzaju **testy selekcyjne**, które dostarczają informacji o poziomie inteligencji, cechach osobowości, zdolnościach, predyspozycjach oraz dotychczasowych osiągnięciach kandydatów. Popularnym narzędziem są także **testy praktyczne**, czyli próbki pracy, pozwalające ocenić konkretne umiejętności zawodowe aplikujących osób.

Na przykład kandydaci na stanowiska asystenckie mogą otrzymać zadania do wykonania pod presją czasu, takie jak formatowanie i edycja dokumentu w programie Word czy przygotowanie prezentacji w PowerPoint z wykorzystaniem określonego szablonu. Natomiast osoby ubiegające się o stanowiska analityczne mogą zostać poproszone o rozwiązanie testu sprawdzającego ich zdolności analityczne i matematyczne.

Coraz częściej w procesie selekcji kandydatów wykorzystywane są m.in.: **testy kompetencyjne**, **Assessment Center**, a także nowoczesne rozwiązania, takie jak



grywalizacja czy **symulacje zadań**, które znacząco podnoszą efektywność i jakość procesu rekrutacyjnego.



Testy kompetencyjne – obiektywna ocena umiejętności

Testy kompetencyjne pozwalają na obiektywne sprawdzenie wiedzy, umiejętności i predyspozycji kandydatów. Mogą obejmować zarówno testy wiedzy teoretycznej, jak i praktyczne zadania, które sprawdzają zdolności kandydata w realnych warunkach.

Rodzaje testów kompetencyjnych:

- **Testy wiedzy:** Oceniają znajomość specyficznych zagadnień związanych z danym stanowiskiem, np. języki obce, programowanie, księgowość.
- **Testy umiejętności:** Sprawdzają praktyczne umiejętności, takie jak obsługa narzędzi, szybkość pisania czy rozwiązywanie problemów.
- **Testy psychologiczne:** Oceniają cechy osobowości i zdolności psychiczne, takie jak poziom inteligencji, stresu czy zdolność pracy w zespole.



Assessment Center – ocena zintegrowana

Assessment Center (AC) to zaawansowana metoda oceny, która symuluje rzeczywiste sytuacje zawodowe, umożliwiając ocenę różnych aspektów kompetencji kandydatów, od umiejętności interpersonalnych po zdolność zarządzania zespołem. Assessment center (centrum oceny, ośrodek oceny, ocena zintegrowana) to jedna z najbardziej rozbudowanych, wszechstronnych i rzetelnych, lecz zarazem najbardziej kosztownych metod badania kompetencji zawodowych pracowników (Sierkowski, 2003). Podczas obserwacji należy wyłonić pewien stały wzorzec funkcjonowania osoby. Obserwacja i ocena sposobu działania, rozwiązywania problemów, elastycznego dostosowywania się do nowych okoliczności i uczenia się nowych umiejętności umożliwia prognozowanie, w jaki sposób oceniana osoba



będzie radzić sobie z nowymi zadaniami na stanowisku, które ma objąć (Nikodemka, 2013).

Po określeniu kompetencji należy dokonać wyboru zestawu narzędzi, które w najbardziej rzetelny i efektywny sposób umożliwią dokonanie oceny. Assessment center wykorzystuje różne narzędzia: behawioralne symulacje, wywiady behawioralne, metody psychometryczne, testy umiejętności, kwestionariusze osobowości zawodowej (Duda, 2008).

Ćwiczenia, które kandydaci wykonują podczas assessment center, symulują zadania, z jakimi będą musieli poradzić sobie na stanowisku, o które się ubiegają.

Assessment center to zwykle proces realizowany w formie sesji trwającej od jednego do kilku dni. Bierze w nim udział grupa uczestników (najczęściej 8–10 osób), których kompetencje są oceniane przez asesorów. Są to przeszkoleni obserwatorzy, tacy jak psychologowie, menedżerowie czy pracownicy działów HR, znający obowiązujące standardy oceniania. Podczas różnorodnych ćwiczeń asesory uważnie przyglądają się zachowaniom kandydatów, sporządzają notatki oraz dokonują ocen na podstawie wcześniej ustalonych skal.

W Assessment Center kandydaci uczestniczą w różnych zadaniach, takich jak:

- **Ćwiczenia grupowe:** Dyskusje lub negocjacje, które oceniają umiejętności współpracy i komunikacji.
- **Prezentacje:** Kandydaci prezentują swoje projekty, co pozwala ocenić ich umiejętności komunikacyjne i prezentacyjne.
- **Symulacje sytuacyjne:** Kandydaci rozwiązują problemy zawodowe, co pozwala na ocenę ich umiejętności analitycznych i decyzyjnych.

Assessment center polega na ocenie kompetencji istotnych z punktu widzenia wymagań stawianych przez określone stanowisko pracy (Spychała, 2011).

Z uwagi na czasochłonność i kosztowność metoda ta stosowana jest głównie do oceny kompetencji menedżerów i specjalistów.





Nowoczesne metody oceny: Grywalizacja i video rekrutacja

Nowoczesne rozwiązania technologiczne, takie jak grywalizacja, w ramach której kandydaci biorą udział w symulacjach w formie gry, umożliwiają dynamiczną ocenę ich umiejętności w atrakcyjny sposób.

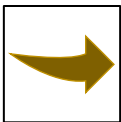
Grywalizacja polega na przeprowadzeniu rekrutacji indywidualnej lub zespołowej w formie gry. Daje możliwość zobaczenia, jak dane osoby reagują na stres, jak szybko wykonują zadania, a także jak komunikują się z innymi (Kapp, 2013). Grywalizację stosuje coraz więcej firm, której zależy na skutecznej rekrutacji i usprawnieniu procesu zarządzania ludźmi. Pomaga ona rekruterom przyciągnąć najlepsze talenty, a także skrócić czas poszukiwań (Koc, 2015).

Natomiast **rekrutacja video** pozwala na przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych online, co oszczędza czas i zasoby, szczególnie przy rekrutacjach międzynarodowych.

Pamiętaj!

Skuteczne znalezienie odpowiedniego kandydata wymaga wykorzystania różnych narzędzi oceny, które pozwalają dokładnie poznać jego kompetencje, umiejętności oraz cechy osobowości. Łączenie tradycyjnych metod, takich jak analiza CV i rozmowy kwalifikacyjne, z nowoczesnymi rozwiązaniami, np. testami kompetencyjnymi, Assessment Center czy grywalizacją, pozwala stworzyć kompleksowy i efektywny proces rekrutacyjny.





Wpływ sztucznej inteligencji (AI) na rekrutację w firmie

Sztuczna inteligencja w rekrutacji służy głównie do automatyzowania złożonych zadań oraz usprawniania wielu etapów procesu rekrutacyjnego, które wcześniej pochłaniały dużo czasu i wymagały dużego zaangażowania pracowników. Niżej omówione zadania procesu rekrutacji w, których wykorzystywana jest sztuczna inteligencja.

- **wstępna selekcja kandydatów** – systemy oparte na sztucznej inteligencji są w stanie w ciągu kilku sekund przeanalizować setki CV i wybrać te, które najlepiej odpowiadają wymaganiom konkretnego stanowiska; algorytmy AI analizują nie tylko słowa kluczowe, ale również kontekst i znaczenie informacji zawartych w CV; selekcja jest bardziej precyzyjna niż w przypadku prostego wyszukiwania słów kluczowych;
- **analiza i raportowanie** – dzięki danym systemy sztucznej inteligencji są w stanie tworzyć łatwo przyswajalne podsumowanie aplikacji i krótkie charakterystyki kandydatów zawierające najważniejsze informacje na ich temat; to kolejne duże ułatwienie w pracy rekruterów;
- **umawianie rozmów kwalifikacyjnych** – zaawansowane systemy kalendarzowe potrafią automatycznie proponować terminy spotkań, uwzględniając dostępność rekruterów i preferencje kandydatów; to znacząco redukuje czas poświęcany na koordynację terminów i wymianę maili;
- **wstępne rozmowy kwalifikacyjne** – coraz częściej wykorzystywane są chatboty rekrutacyjne są wykorzystywane. Algorytmy oparte na sztucznej inteligencji mogą prowadzić wstępne rozmowy z kandydatami, zadawać typowe pytania oraz analizować udzielane odpowiedzi. Dzięki temu możliwa jest początkowa ocena kompetencji i doświadczenia aplikujących jeszcze przed zaproszeniem ich na bezpośrednią rozmowę z rekruterem.
- **onboarding nowych pracowników** - narzędzia mogą generować spersonalizowane plany wdrożenia, przygotowywać niezbędne dokumenty i udzielać odpowiedzi na najczęściej zadawane przez nowych pracowników pytania; to pozwala na sprawniejsze i bardziej efektywne wprowadzenie nowej osoby do firmy;



- **przygotowywanie ogłoszeń** - dokładny i profesjonalny opis stanowiska, firmy oraz wymagań pracodawcy stanowi podstawę skutecznej rekrutacji, jednak jego przygotowanie jest bardzo czasochłonne. Narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, po dostarczeniu odpowiednich danych, mogą automatycznie generować wysokiej jakości ogłoszenia rekrutacyjne. Algorytmy analizują skuteczność używanych sformułowań i słów kluczowych, co umożliwia tworzenie bardziej trafnych i efektywnych opisów stanowisk. Dzięki temu ogłoszenia mają większą szansę dotrzeć do właściwych kandydatów i zachęcić ich do aplikowania, a dodatkowo mogą być automatycznie publikowane na popularnych portalach rekrutacyjnych oraz w mediach społecznościowych (Baranowska, 2021).

Sztuczna inteligencja wspiera także proces oceniania i porządkowania kandydatów. Opiera się przede wszystkim na obiektywnych kryteriach oraz analizie konkretnych danych, dzięki czemu nie podlega uprzedzeniom, które – często nieświadomie – mogą wpływać na decyzje podejmowane przez ludzi. Sprzyja to zapewnieniu równych szans wszystkim aplikującym oraz ogranicza ryzyko dyskryminacji w trakcie rekrutacji. AI pomaga również w tworzeniu krótkich list kandydatów po etapie wstępnej selekcji. Analizując CV i zestawiając je z profilem idealnego kandydata, systemy mogą automatycznie tworzyć rankingi najlepiej dopasowanych osób. Znacząco usprawnia to pracę rekruterów i pozwala im efektywniej zarządzać czasem (Schulz, 2025).

Jednym z najbardziej nowatorskich i skutecznych przykładów wykorzystania sztucznej inteligencji w rekrutacji są chatboty. Te zaawansowane systemy komunikacyjne umożliwiają prowadzenie wstępnych rozmów z kandydatami za pomocą czatu, udzielanie odpowiedzi na ich pytania oraz gromadzenie podstawowych informacji. Dzięki temu w znacznym stopniu odciążają rekruterów, szczególnie na początkowych, najbardziej czasochłonnych etapach procesu rekrutacyjnego.

Obecnie chatboty są w stanie prowadzić także wstępne rozmowy kwalifikacyjne. Zaawansowane systemy zadają ujednolicone pytania i analizują odpowiedzi kandydatów, co umożliwia początkową ocenę ich kompetencji oraz poziomu dopasowania do wymagań danego stanowiska. Dzięki temu, podobnie jak przy



automatycznej analizie CV, rekruterzy mogą skupić się na spotkaniach z najbardziej perspektywicznymi kandydatami (Schulz, 2015).

Jednocześnie stosowanie AI w rekrutacji wiąże się z wyzwaniami, takimi jak ryzyko uprzedzeń algorytmicznych, potrzeba ochrony danych osobowych oraz konieczność zachowania transparentności decyzji. Dlatego sztuczna inteligencja najczęściej pełni rolę narzędzia wspierającego rekruterów, a nie całkowicie ich zastępującego.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong, M. (2000). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
2. Branowska, A. (2021). Proces doboru pracowników w przedsiębiorstwach – przegląd nowoczesnych i tradycyjnych metod selekcji [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej.
3. Dolot, A. (2014). Rola procesu rekrutacji pracowników w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość-Edukacja*, 10, 59-70.
4. A. Duda, A. (2008). Proces doboru i oceny pracowników, „Personel i Zarządzanie”.
5. Jakrzewski, R. (2006). Jak rekrutować pracowników przez Internet. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o.
6. Jasiński, Z. (1999). Zarządzanie pracą, Agencja wydawnicza PLACET, Warszawa.
7. Kapp, K. (2013). The gamification of learning and instruction fieldbook: Ideas into practice. New York: Wiley.
8. Kawka T., Listwan. T., (2002). Pozyskiwanie pracowników [w:] Listwan T. (red.), Zarządzanie kadrami, Warszawa.
9. Kawka, T., Listwan, T. (2010). Dobór pracowników. W: T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami. Warszawa: C.H. Beck.
10. Koc, J. (2015). Grywalizacja w rekrutacji. W ten sposób firmy walczą o pokolenie
11. Kostera, M. (1994). Zarządzanie personelem, Wyd. PWE, Warszawa.
12. Listwan, T. (1998). Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy. Wrocław: Wydawnictwo Kadry



13. Listwan, T. (2010). Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
14. Ludwiczynski, A. (2006). Alokacja zasobów ludzkich organizacji. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. Nikodemka, S. (2013). Konstruowanie narzędzi AC/DC. Jak stworzyć efektywną matrycę oceny kompetencji? *Personel i Zarządzanie*, nr 4/.
16. Pocztowski, A (1998). Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod, Kraków
17. Pyrek, R. (2004). Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, (5), 97-110.
18. Pocztowski A., Zarządzanie Zasobami ludzkimi, Wrocław 1996.
19. Pocztowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
20. Schulz, M. Nowoczesne i tradycyjne metody rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy.
21. Skierkowski, B. (2003). Assessment Center. Poradnik menedżera, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa.
22. Spychała, M. (2011). Analiza metod badania i oceny kompetencji zawodowych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
23. Trzcińska, A. (2011). Rekrutacja pracowników jako proces. *ZESZYTY NAUKOWE*, 177.
24. <https://praca.asistwork.pl/blog/kariera-i-rozwoj/rekrutacja>
25. <https://www.dziennikhr.pl/rola-rekrutera-co-to-znaczy-byc-odpowiedzialnym-za-pozyskiwanie-najlepszych-talentow/>
26. <https://www.pracuj.pl/>

