

VYHLÁDÁVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV NA SLOVENSKU, V ČESKEJ REPUBLIKE A V POĽSKU

SEARCH AND SELECTION OF EMPLOYEES IN SLOVAKIA, THE CZECH REPUBLIC AND POLAND

Lukáš SMEREK

ABSTRAKT

Cieľom príspevku je identifikovať najčastejšie využívané metódy vyhľadávania a výberu zamestnancov na Slovensku, v Českej republike a v Poľsku. Výsledky dotazníkového prieskumu na vzorke 1317 podnikov ukázali, že vo všetkých troch krajinách sa na vyhľadanie zamestnancov najčastejšie využívajú elektronický inzerát a referencie od súčasných zamestnancov. Treťou najpoužívanejšou metódou je na Slovensku a v Poľsku priame oslovenie (headhunting), v Českej republike podniky využívajú služby personálnych agentúr. Vo fáze výberu zamestnancov sa podniky vo všetkých troch krajinách najčastejšie spoliehajú na analýzu dokumentov uchádzača. Na Slovensku a v Poľsku podniky ďalej vyberajú svojich zamestnancov na základe štruktúrovaných a neštruktúrovaných rozhovorov, podniky v Českej republike viac využívajú testovanie, predovšetkým testy odbornosti a špecifických zručností.

Kľúčové slová: Získavanie zamestnancov. Vyhľadávanie zamestnancov. Výber zamestnancov. Slovensko. Česká republika. Poľsko.

ABSTRACT

The aim of the article is to identify the most commonly used methods of search and selection of employees in Slovakia, the Czech Republic and Poland. The results of a questionnaire survey on a sample of 1317 companies showed that in all three countries, electronic advertising and references from current employees are most often used methods to employees' searching. Headhunting is the third most used method in both Slovakia and Poland, while recruitment agency services are used in the Czech Republic. In the employee selection phase, companies in all three countries most often rely on the analysis of candidate documents. In Slovakia and Poland, companies continue to select their employees on the basis of structured and unstructured interviews, companies in the Czech Republic make more use of testing, especially tests of expertise and specific skills.

Key words: Recruitment. Search for employees. Selection of employees. Slovakia. Czech Republic. Poland.

JEL KLASIFIKÁCIA: M12, M51, M54, O15

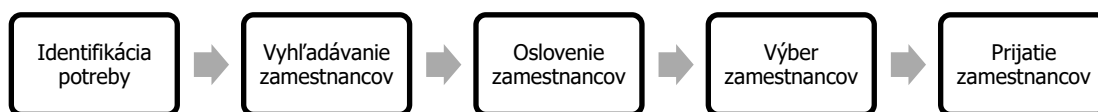
ÚVOD

Jednou z najdôležitejších personálnych činností v podniku je získavanie zamestnancov. Aby podnik napredoval a bol úspešnejší medzi konkurentmi, potrebuje získať najlepších uchádzačov. V súčasnej dobe sa trhy práce v jednotlivých krajinách výrazne menia. Migrácia za prácou nie je ničím výnimočným, pretože je pre zamestnancov jednoduchšia, ako tomu bolo v minulosti. Všeobecným cieľom podnikov stále zostáva vynaloženie minimálnych

nákladov na také množstvo a takú kvalitu zamestnancov, ktoré sú potrebné pre uspokojenie podnikovej potreby ľudských zdrojov. Získavaniu zamestnancov predchádzajú personálne činnosti ako tvorba personálnej stratégie a personálnej politiky, plánovanie počtu a štruktúry zamestnancov, analýza práce, hodnotenie pracovných miest a hodnotenie zamestnancov. Bezprostredne po získaní zamestnancov prichádza na rad ich adaptácia, zaškolenie, prípadne preškolenie a ďalší rozvoj, motivovanie a ďalšie personálne činnosti.

1 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

Proces získavania zamestnancov môžeme rozdeliť do niekoľkých fáz, z ktorých každá má svoje metódy a postupy. Jednotlivé fázy získavania zamestnancov sú zobrazené na obrázku 1.



Obrázok 1: Fázy získavania zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Dôležitá je časová postupnosť jednotlivých fáz, ktorá zabezpečí plynulý priebeh získavania zamestnancov a v ideálnom prípade úspešné rozšírenie ľudských zdrojov podniku. Podcenenie ktorejkoľvek fázy znižuje pravdepodobnosť prijatia správneho človeka, ktorý bude plniť pracovné povinnosti dlhodobo, kvalitne a bez toho, aby narušal podnikovú kultúru, fungujúce postupy alebo priaznivú klímu na pracovisku.

Cieľom vyhľadávania zamestnancov je identifikovať na trhu práce dostatočné množstvo kandidátov, ktorí spĺňajú požiadavky na vykonávanie práce. Existuje mnoho spôsobov, ako oboznámiť vytipovanú cieľovú skupinu o existencii voľného pracovného miesta. V súčasnosti sa do popredia dostávajú metódy využívajúce online priestor, no aj využitie tradičných metód má svoje opodstatnenie.

Tlačené inzeráty patria k najtradičnejším spôsobom zverejňovania pracovných ponúk. Pre zamestnávateľov aj potenciálnych zamestnancov sú užitočné z mnohých hľadísk. Poskytujú zamestnávateľom vzory pre získanie a udržanie najlepších talentov a pomáhajú uchádzačom o zamestnanie identifikovať a zamerať sa na pracovné miesta, ktoré vyhovujú ich schopnostiam a požiadavkám. Zároveň poskytujú proaktívnemu uchádzačovi o zamestnanie užitočné informácie o potenciálnom zamestnávateľovi. Inzeráty pracovných miest sú cenným zdrojom informácií pre výskumníkov, pedagógov a tvorcov politik a pomáhajú prieskumu dynamického a konkurenčného trhu práce (Kim a Angnakoon, 2016). Ich využitie je najmä v prípade, ak podnik hľadá zamestnancov staršej generácie, ktorí netravia príliš veľa času online. V dobe informatizovanej spoločnosti sa však ako efektívnejšie javia elektronické inzeráty, zverejňované na špecializovaných pracovných portáloch alebo na sociálnych sieťach. Ich štruktúra aj obsah sú v podstate totožné s klasickými, majú však výhodu v ľahšej editovateľnosti, nižšej cene a predpokladanom vyššom dosahu na potenciálnych uchádzačov o prácu. Pri vyhľadávaní mladších zamestnancov majú najväčšiu šancu na úspech.

Veľké množstvo uchádzačov o prácu je v evidencii úradov práce, ktoré evidujú presné zoznamy s informáciami o zameraní uchádzačov. Zámerom evidencie nezamestnaných je okrem poskytovania podpory zo strany štátu aj snaha o ich aktívne zapojenie do vyhľadávania pracovných príležitostí. Úrady poskytujú aj ďalšie služby, ako napríklad organizovanie burzy práce, ktoré má za cieľ vytvoriť kontakty medzi nezamestnanými a zamestnávateľmi. Pri existencii iných možností je však kvalita potenciálnych uchádzačov minimálne diskutabilná.

Môže sa však stať, že v evidencii úradu práce sa v krátkom období skutočne nachádza potenciálny vhodný kandidát.

Okrem vyhľadávania uchádzačov takzvané „na slepo“, môžu podniky cielene vytvárať vlastné databázy uchádzačov, ktorí sa už uchádzali o prácu a neboli z rôznych dôvodov úspešní, alebo v podniku dokonca v minulosti pracovali. Takáto databáza je pre podnik pomerne lacná a poskytuje veľké množstvo informácií, ktoré uchádzači podniku dobrovoľne poskytnú. Osloviť pôvodne neúspešného uchádzača sa môže na prvý pohľad zdať ako zľavenie z požiadaviek, no môže vzniknúť potreba obsadenia iného pracovného miesta, na ktoré je vhodný, alebo za určitý čas mohol prejsť vývojom a stať sa kvalitnejším. Pre tento účel často podniky organizujú dni otvorených dverí, na ktorých prezentujú súčasné alebo budúce možnosti spolupráce.

Pomerne nenáročným, hoci drahším spôsobom vyhľadania zamestnanca je využitie služieb personálnej agentúry alebo iného sprostredkovateľa. V takomto prípade hovoríme o outsourcingu získavania zamestnancov, pretože agentúra alebo sprostredkovateľ zabezpečia celý proces získania zamestnanca podľa vopred zadefinovaných požiadaviek.

Využitie headhuntingu je založené na myšlienke, že najlepšími kandidátmi nie sú tí, ktorí si v súčasnosti hľadajú nové zamestnanie a uchádzajú sa o prácu, ale tí, ktorí sú úspešní v súčasných zamestnaniach a nemajú záujem o zmenu zamestnania. Headhunter vyhľadá potenciálnych uchádzačov z radov konkurenčných podnikov, v novinách, na sociálnych sieťach, na súťažiach a v „tajných“ headhuntingových sieťach (Ahmed, Ahmed, 2019).

Výber zamestnancov je proces, v ktorom personalisti na základe dostupných informácií o všetkých uchádzačoch o zamestnanie rozhodujú, ktorý kandidát je najvhodnejší vzhľadom na kritériá a špecifikácie daného pracovného miesta vychádzajúce z analýzy práce (Kachaňáková, et al., 2011). V procese výberu zamestnancov sa posudzuje spôsobilosť uchádzača vykonávať danú prácu na obsadzované pracovné miesto, a preto je potrebné dôkladne špecifikovať kritériá, ktoré budú použité pri tomto hodnotení, preveriť validitu týchto kritérií a ich spoľahlivosť pre predvídanie budúceho pracovného výkonu uchádzača. Taktiež je dôležité nájsť a zvoliť také metódy výberu zamestnancov, ktoré by čo najobjektívnejšie preukázali, do akej miery uchádzač vyhovuje zvoleným kritériám (Koubek, 2015).

Pomerne často používanou metódou výberu je testovanie, ktoré hodnotí správanie, vedomosti a schopnosti kandidátov. Na preukázanie validity testov zamestnávateľa často používajú rôzne kritériá. V bežnej praxi sa používa niekoľko typov testov, ako napríklad testy inteligencie (IQ a EQ), testy schopností (myslenie, správanie), testy osobnosti a odborné testy. Testy racionálnej inteligencie (IQ) hodnotia myslenie a logické uvažovanie, prípadne iné psychologické charakteristiky (napr. pamäť, numerické a abstraktné myslenie, rýchlosť vnímania, atď.) kandidáta a určujú úroveň tzv. mentálneho veku. Na druhej strane emocionálna inteligencia (EQ) je schopnosť identifikovať, hodnotiť a kontrolovať svoje vlastné emócie, emócie druhých a skupín (Goleman, 2011). Testy zručností sa používajú na hodnotenie zručností súvisiacich s výkonom konkrétneho zamestnania. Nejde o testy všeobecných znalostí, ale sú zamerané napríklad na schopnosť logického myslenia, kritického myslenia. Testy zručností skúmajú verbálne, motorické, manuálne a mechanické predpoklady uchádzača. Testy osobnosti sa líšia od štandardizovaných testov a iných merateľných funkcií, ako je inteligencia. Namiesto toho radia ľudí podľa ich dominantných vlastností. Testy osobnosti odvodzujú informácie o charakteristikách osoby hodnotením ich správania vo vysoko štandardizovanej modelovej situácii. Spoločnou črtou osobnostných testov je preto zásada odvodzovania charakteristík týkajúcich sa osobnosti z pozorovateľného správania pri výkone konkrétnych úloh (Ortner, Proyer, 2015). Odborné testy vychádzajú so skutočnosťou, že vzdelávanie a prax uchádzačov nemusí znamenať, že sú na požadovanej úrovni, a to ani z profesionálneho hľadiska. Zameriavajú sa na základné zručnosti, fyzickú dispozíciu a myslenie. Môžu sa rozdeliť do niekoľkých oblastí, s ktorými sa uchádzač stretne v práci. Testujú napríklad

obsluhovanie zariadení, používanie textových editorov, prekladov textu, atď. (Kachaňáková et al., 2011).

Analýza vstupných dokumentov je ďalšou metódou používanou pri výbere zamestnancov. Najčastejšie existujú štandardizované životopisy alebo motivačné listy, v ktorých samotní žiadatelia poukazujú na svoje silné a slabé stránky a môžu sa snažiť poukazovať na svoje vlastné morálne charakteristiky. Ich spoľahlivosť je však dosť sporná, pretože žiadatelia nemusia vždy poskytovať pravdivé informácie; vnímanie vlastnej osobnosti je vždy poznačené značnou dávkou subjektivity a jednostrannosti. Túto metódu možno považovať za validnú najmä v spojení s inými metódami, pretože pri porovnaní s inými metódami sa môže odhaliť možná absencia morálnych charakteristík, ako je napríklad česťnosť, úprimnosť.

Pracovný pohovor je metóda výberu, ktorej cieľom je zhodnotiť uchádzača o zamestnanie a zároveň získať ďalšie a hlbšie informácie o jeho očakávaniach (Koubek, 2007). Otázky v pracovnom pohovore môžu priamo alebo nepriamo súvisieť s morálnymi charakteristikami osoby. Pohovory je možné triediť podľa ich štruktúry, obsahu, typu otázky a spôsobu pohovoru (Dessler, 2012). Rozlišujeme štruktúrované a neštruktúrované rozhovory. V neštruktúrovanom rozhovore manažér nesleduje vopred stanovenú štandardnú štruktúru, takže odpovede kandidáta sú hodnotené ako dobré alebo zlé. V štruktúrovanom rozhovore má manažér vopred nastavený zoznam otázok, ktorým bude pravdepodobne priradená príslušná odpoveď. Tento spôsob pohovoru je lepší, pretože môžeme kvantifikovať body získané kandidátom z odpovedí na rovnaké otázky, čo poskytuje celkový obraz analyzovaného súboru. Navyše, ak sa štruktúrovaný rozhovor vyvinie v spolupráci s pracovným psychológom, môže presne identifikovať morálne charakteristiky osoby. Môžeme teda povedať, že štruktúrovaný rozhovor je spoľahlivejší a validnejší.

Špecifická metóda výberu je grafologické posudzovanie pracovných predispozícií a zručností uchádzača o zamestnanie. Grafológia patrí do tzv. komplexných disciplín psychológie rukopisu, smerov, ktoré sa snažia vytvoriť čo najpresnejší opis osobnosti pisateľa analýzou jeho rukopisu v rámci graficky expresívnych metód dizajnu. Skutočná podoba rukopisu je neformálne bohatá a rozmanitá a jeho popis je vo všeobecnosti vysoko preukázateľný (grafické prvky sú viditeľné, merateľné a trvalé). Je možné zachytiť presný charakter autorovho výrazu. Okrem toho je možné ho takmer bez problémov porovnávať s akýmkoľvek špecifickým znakom s pôvodným písomným návrhom, ktorý odhalí rozdiely v pôvodnom štandarde (Kučera et al., 2011). Hoci mnohé podniky sú skeptické voči grafologickému posudzovaniu, psychologický výskum ho preukázal ako platnú metódu na hodnotenie morálnych ľudských charakteristík.

Stále rozširujúcou metódou výberu zamestnancov sa stáva assessment centrum, ktoré zvyčajne pozostáva z jedno alebo viacdňovej simulácie reálnych pracovných situácií, do ktorých je zapojených 10 – 12 uchádzačov o zamestnanie. Počas tohto obdobia sa simulujú skutočné situácie a problémy, s ktorými sa majú uchádzači vysporiadať. Cieľom assessment centra je pozorovať ľudí v rôznych pracovných situáciách, pozorovať ich správanie pod vplyvom stresu a rozhodnúť, ktorými manažérskymi a vodcovskými schopnosťami disponujú. Používajú sa najmä pri výbere zamestnancov na vyššie pracovné pozície. Ako súčasť assessment centra sa často používajú kombinácie vyššie uvedených testov. Využitie assessment centra je pre podnik najdrahšou metódou výberu zamestnancov, na druhej strane je však najvalidnejšou vďaka dlhodobému sledovaniu reakcií uchádzačov, pretože prítomnosť alebo neprítomnosť morálnych charakteristík môže byť zistené presnejšie. Okrem toho je dôležitá prítomnosť stresu, ktorý bráni uchádzačom, aby sa pretvarovali, naopak, ich reakcie sú takmer identické s reakciami v skutočných situáciách.

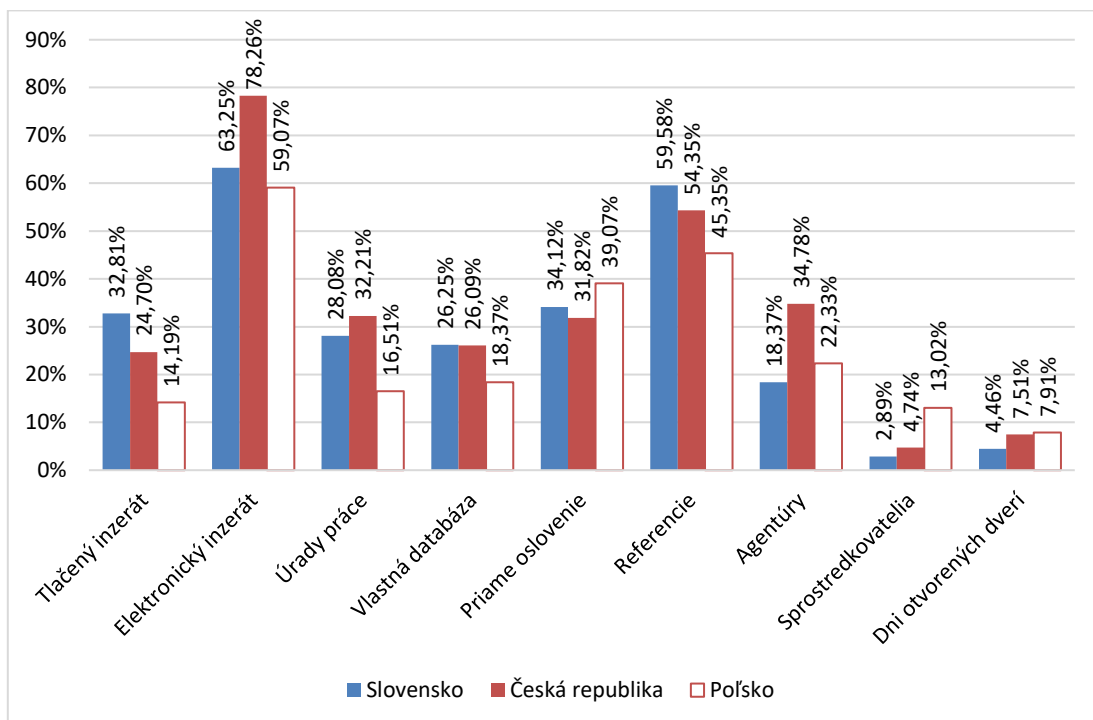
2 NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ NA VYHLÁDANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV

Po rozpade centrálne riadených hospodárstiev v Európe, postupne prechádzali jednotlivé krajiny k zavádzaniu trhového hospodárstva. Ekonomická reforma sa spája s demokratickými zmenami a umožnila podnikom demokraticky riadiť vlastný rozvoj. V práci s ľudskými zdrojmi sa centrálne riadená kádrová a personálna politika reštrukturalizovala s cieľom zvýrazniť význam a dôležitosť zamestnávania kvalitnej pracovnej sily pre podnik. Problémom pri zavádzaní zmien v personálnej práci v prvých rokoch transformácie bola nedostatočná pripravenosť manažérov a chýbajúce skúsenosti s prácou ľudí v trhovej ekonomike. Relatívne dobre prepracované postupy personálnej práce sa zachovali vo veľkých podnikoch. Po ich očistení od politických a ideologických cieľov, tvorili východisko pre vytvorenie nových techník a systému riadenia ľudských zdrojov. Inšpiráciou pre zavedenie nových praktík v práci s ľuďmi boli aj pozitívne skúsenosti manažérov ľudských zdrojov v zahraničí. Otvorený prístup k informáciám, zmeny v legislatíve, rastúca mobilita do zahraničia, vyššie očakávania a uvedomelosť zamestnancov sa premietli do praktického vykonávania personálnej práce. Prieskumom organizovaným vo vybraných podnikoch na Slovensku v Českej republike a v Poľsku overujeme, či existujú rozdiely vo využívaní metód vyhľadávania a výberu zamestnancov v týchto krajinách.

2.1 Cieľ, metódy a výsledky prieskumu

Cieľom príspevku je identifikovať najčastejšie využívané metódy vyhľadávania a výberu zamestnancov na Slovensku, v Českej republike a v Poľsku. Medzi rokmi 2017 a 2020 sme realizovali niekoľko prieskumov úrovne personálnej práce na Slovensku, ktoré sme porovnávali s podobným skúmaním v Českej republike a v Poľsku. Využitím dotazníkového prieskumu sme v období uvedených rokov oslovili 381 slovenských, 506 českých a 430 poľských podnikov. Výskumnú vzorku tak tvorilo 1317 podnikov. Zamestnanci útvarov ľudských zdrojov odpovedali, ktoré metódy vyhľadávania a výberu zamestnancov využívajú pri obsadzovaní voľných pracovných pozícií z externých zdrojov. Respondenti mohli označiť viac ako 1 odpoveď.

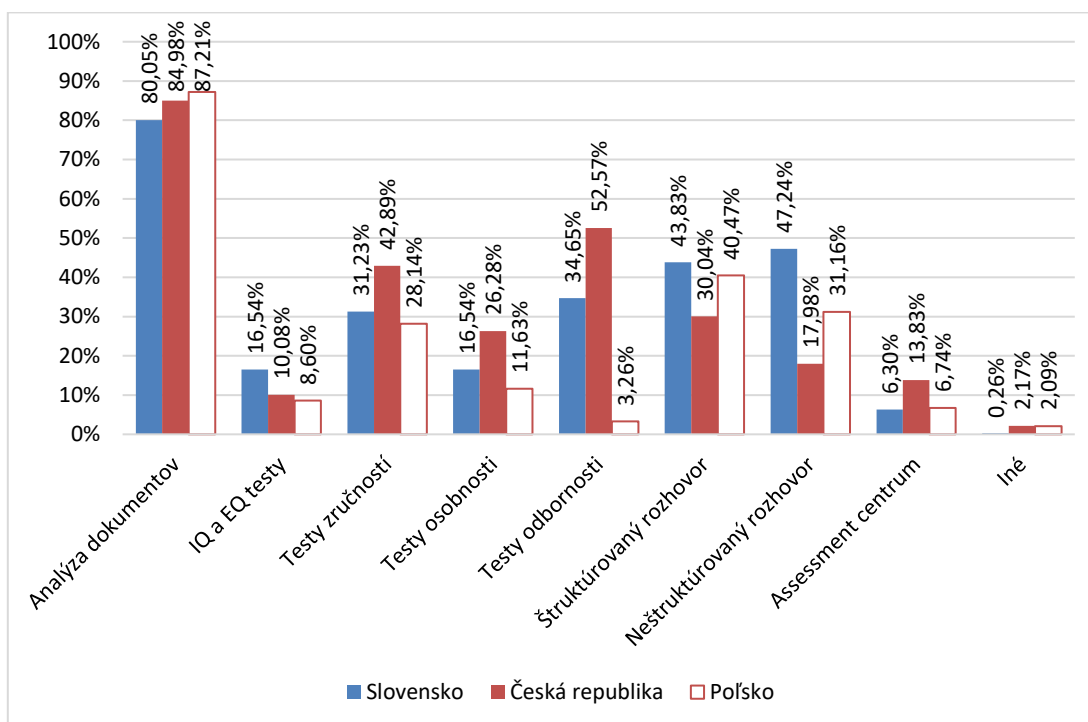
Najčastejšie využívanou metódou vyhľadávania zamestnancov je vo všetkých troch krajinách elektronický inzerát uverejnený na špecializovaných pracovných portáloch alebo na sociálnych sieťach. Pomer jeho využívania je však odlišný. Kým v Českej republike ho využívajú viac ako tri štvrtiny (78,26%) podnikov, na Slovensku sú to menej ako dve tretiny (63,25%) a v Poľsku len niečo vyše polovice podnikov (59,07%). Druhou najčastejšie využívanou metódou vo všetkých krajinách sú odporúčania a referencie od súčasných zamestnancov a iných známych. Táto metóda je najčastejšie využívaná v slovenských podnikoch (59,58%). V českej republike ju využíva 54,35% podnikov a v Poľsku niečo menej ako polovica podnikov (45,35%). Treťou najčastejšie využívanou metódou vyhľadávania zamestnancov na Slovensku je priame oslovenie, ktoré využíva 34,12% podnikov. Len o niečo menej podnikov (32,81%) využíva formu tlačenej inzerátu. Ešte viac podnikov (39,07%) využíva priame oslovenie v Poľsku. V Českej republike je to len 31,82%, či je menej ako pri využívaní pracovných agentúr (34,78%) alebo úradov práce (32,21%). Všetky využívané metódy vyhľadávania zamestnancov sú zobrazené v grafe 1.



Graf 1: Využívanie nástrojov vyhľadávania zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednoznačne najčastejšie využívanou metódou výberu zamestnancov je analýza dokumentov uchádzača, keďže vo všetkých troch krajinách ju využíva viac ako 80% podnikov. Táto skutočnosť je pochopiteľná, pretože analýza vstupných dokumentov sa využíva najmä vo fáze predvýberu a zvyčajne je nasledovaná ďalšou metódou. Pri využívaní ostatných metód sme zaznamenal značné disproporcie. Na Slovensku je druhou najčastejšie využívanou metódou neštruktúrovaný rozhovor, ktorý využíva takmer polovica podnikov (47,24%), v Poľsku ho využíva menej ako tretina podnikov (31,16%), zatiaľ čo v Českej republike len 17,98% podnikov. U našich susedov sa častejšie využívajú štruktúrované rozhovory (40,47% v Poľsku a 30,04% v Českej republike), ktoré sú na Slovensku tretou najčastejšie využívanou metódou (43,48%). V Českej republike sa kladie oveľa väčší dôraz na testovanie uchádzačov. Viac ako polovica podnikov (52,57%) testuje ich odbornosť, 42,89% testuje konkrétne zručnosti a 26,28% realizuje testy osobnosti. Na Slovensku sa testovaniu odbornosti venuje 34,65% podnikov, testovaniu zručností 31,23% podnikov a testovaniu osobnosti 16,54% podnikov. Ešte menšiu dôveru v testovanie majú podniky v Poľsku, kde test zručností robí 28,14% podnikov, testy osobnosti 11,63% podnikov a testy odbornosti len 3,26% podnikov. Testom IQ a EQ sa vo všetkých troch krajinách venuje najmenšia pozornosť. Pomerne málo podnikov využíva jednu z najvalidnejších metód – assessment centrum. Dôvodom môže byť jeho časová aj finančná náročnosť, ale aj fakt, že sa využíva prevažne pri výbere zamestnancov na vyššie (riadiace, tvorivé) pracovné pozície, na ktoré sa výber nerealizuje tak často, ako na nižšie (obslužné) pracovné pozície. Všetky využívané metódy výberu zamestnancov sú zobrazené v grafe 2.



Graf 2: Využívanie nástrojov výberu zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Získavanie zamestnancov môžeme považovať za jednu z najzákladnejších personálnych činností. Jej cieľom je zabezpečiť pre podnik potrebné množstvo pracovnej sily v požadovanej kvalite a čase, pri zachovaní efektívneho hospodárenia s ostatnými zdrojmi. Získavanie spoľahlivých, výkonných a lojálnych zamestnancov, ktorí svojim správaním podporujú napredovanie podniku, patrí k hlavným úlohám personálnej práce. Cieľom príspevku bolo identifikovať najčastejšie využívané metódy vyhľadávania a výberu zamestnancov na Slovensku, v Českej republike a v Poľsku. Výsledky dotazníkového prieskumu na vzorke 1317 podnikov ukázali, že vo všetkých troch krajinách sa na vyhľadanie zamestnancov najčastejšie využívajú elektronický inzerát a referencie od súčasných zamestnancov. Treťou najpoužívanejšou metódou je na Slovensku a v Poľsku priame oslovenie (headhunting), v Českej republike podniky využívajú služby personálnych agentúr. Vo fáze výberu zamestnancov sa podniky vo všetkých troch krajinách najčastejšie spoliehajú na analýzu dokumentov uchádzača. Na Slovensku a v Poľsku podniky ďalej vyberajú svojich zamestnancov na základe štruktúrovaných a neštruktúrovaných rozhovory, podniky v Českej republike viac využívajú testovanie, predovšetkým testy odbornosti a špecifických zručností.

LITERATÚRA

- AHMED, Kamal Uddin; AHMED, Basri Feroz. External Recruitment Practices of an Organization. 2019.
- DESSLER, G. 2012. Human Resource Management (13th Edition). Boston : Prentice Hall, 2012. 720 p. ISBN 978-01-326-6821-7.
- GOLEMAN, D. 2011. Emoční inteligence. Praha : Metafora, 2011. 336 p. ISBN 978-80-7359-334-6.

- KACHAŇÁKOVÁ A. – NACHMTMANOVÁ O. – JONIAKOVÁ Z. 2011. Personálny manažment. Bratislava : Iura Edition, 2011. 235 p. ISBN 978-80-8078-391-4.
- KIM, J. – ANGNAKOON, P. 2016. Research using job advertisements: a methodological assessment. In *Library and Information Science Research*. ISSN 0740-8188, 2016, vol. 38, no. 4, p. 327-335
- KOUBEK J. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2015. 399 p. ISBN 978-80-726-1288-8.
- KUČERA, D. – HAVIGEROVÁ, J. M. – HAVIGER, J. 2011. Využití grafometrie v psychologické diagnostice. In *Využití grafometrie v psychologické diagnostice. In Dolejš, M. et al. PhD existence I, Česko-slovenská psychologická konference*. Olomouc : UPOL v Olomouci, 2011. p. 269-275. ISBN 978-80-244-2858-1.
- ORTNER, T. – PROYER, R. 2015. Objective Personality Tests. In *Behavior-based assessment in psychology*. Göttingen : Hogrefe, 2015, p. 133-149. ISBN 978-08-893-7437-9.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Mgr. Ing. Lukáš Smerek, PhD.

Katedra ekonomika a manažmentu podniku
Ekonomická fakulta
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
e-mail: lukas.smerek@umb.sk