

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

JANA OPPELT SKAŘUPOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Psychologická diagnostika schopností dospělých jedinců při výběrovém řízení

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2013

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jana Oppelt Skařupová/PE40

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Michal Novák

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce a paní Heleně Heinzové za poskytnutá data, která sloužila jako podklad pro zpracování.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**PSYCHOLOGICKÁ DIAGNOSTIKA SCHOPNOSTÍ
DOSPĚLÝCH JEDINCŮ PŘI VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ**

Psychological diagnosis of adults' skills during tender

Autor: Jana Oppelt Skařupová

Souhrn

Hlavním tématem této bakalářské práce je vztah schopností a pracovního výkonu. Tento vztah se promítá jak v oblasti výběrových řízení, tak v oblasti rozvoje zaměstnanců a zvyšování výkonu prostřednictvím řízení výkonnosti. Autorka ve své práci předkládá definice pojmu schopnosti a poukazuje i na odlišení schopností, vloh a nadání. V práci se též autorka věnuje inteligenci, která je se schopnostmi spojována. Velice důležitou oblastí, kterou se tato bakalářská práce zabývá, je personální psychologie. Autorka zde popisuje výběrová řízení, kde velká pozornost je věnována assessment centre. Cílem bakalářské práce je zmapovat proces výběru zaměstnanců, ukázat na kritéria, která jsou pro firmu klíčová při výběru zaměstnanců a porovnat standardy výběrových řízení se skutečným průběhem výběrového řízení společnosti Electro World, s. r. o.. Psychodiagnostické metody, které sledovaná společnost při získávání zaměstnanců používá, jsou rozbor profesních životopisů, diagnostikování pomocí dotazníku, modelové situace a assessment centre.

Summary

The main topic of this bachelor thesis is the relation between the ability and the employee efficiency. This relationship is included in the selection procedure and in the human resource management. The author presents definitions of the ability and distinguishes the ability, talent and aptitude. The author focuses on the intelligence that is connected with the ability. The very important topic is the Personnel Psychology. The author describes the selection procedure and focuses on the Assessment Centre. The aim of the bachelor thesis is to describe the employee selection process, to point out the crucial criteria and to compare procedural standards with the actual selection process in the company Electro World Ltd. The psychodiagnostic methods used by the target company during selection processes are professional resume analysis, diagnosis through questionnaires, model situations and assessment centre.

Klíčová slova:

Assessment centre

Management

Personální psychologie

Psychodiagnostika

Řízení lidských zdrojů

Schopnost

Výkonnost

Keywords:

Ability

Assessment centre

Human Resource Management

Personnel Psychology

Psychodiagnosis

Management

Employee Efficiency

JEL Classification:

M120 - Personnel Management; executive compensation

M510 - Personnel Economics: Firm Employment Decisions; Promotions

M590 - Personnel Economics: Other

Obsah

1 Úvod	1
2 Definice pojmu schopnosti	2
2.1 Schopnosti a vlohy.....	3
2.1.1 Skupiny vloh a schopností.....	6
2.2 Speciální schopnosti, nadání, talent a genialita	7
3 Personální psychologie a psychodiagnostické metody	10
3.1 Personální psychologie	10
3.2 Výběrové řízení	10
3.3 Posuzování způsobilosti.....	11
3.3.1 Posuzování pracovní způsobilosti.....	11
3.3.2 Posuzování psychické způsobilosti.....	11
3.4 Psychodiagnostika	12
3.5 Psychodiagnostika v personální psychologii	12
3.6 Psychodiagnostické metody.....	13
3.6.1 Profesní životopis	13
3.6.2 Vedení výběrového pohovoru.....	14
3.6.3 Diagnostikování pomocí dotazníku nebo testu	15
3.6.4 Assessment centre.....	16
4 Proces výběrového řízení ve společnosti Electro World, s.r.o.	19
4.1 Metodika.....	19
4.2 Prodejna	20
4.2.1 Výběrové řízení podle standardu	21
4.2.2 Výběrové řízení v praxi	25
5 Závěr	33
Literatura	35
Přílohy	1

Seznam obrázků

Obrázek 1 Grafické znázornění vloh, jejich maximální možná míra rozvoje a reálně rozvinuté schopnosti	5
Obrázek 2 Renzulliho tříkomponentový model	8
Obrázek 3 Vztah mezi pojmy a nadáním	9
Obrázek 4 Znázornění hierarchie prodejen společnosti Electro World, s. r. o.	20

1 Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na posuzování schopnosti a způsobilosti, které jsou podstatnými předpoklady pro maximální výkonnost jedince. Proto i tato práce je zaměřena na výběr pracovníků a posuzování způsobilosti, které budou celkové zaměření doplňovat.

Cílem bakalářské práce je zmapovat proces výběru zaměstnanců, ukázat na kritéria, která jsou pro firmu klíčová při výběru zaměstnanců a porovnat standardy výběrových řízení se skutečným průběhem výběrového řízení společnosti Electro World, s. r. o..

V této práci naleznete definování schopností a základní psychické mechanismy, které se ke schopnostem vztahují. Teoretická část práce je považována za klíčovou, neboť otázka „Co to je schopnost? Jaký je schopný pracovník?“ byla samotnými pracovníky i jejich vedením zodpovídána nepřesně. Je samozřejmostí, že pracovníci, kteří úspěšně projdou přijímacím pohovorem, jsou vybírání a hodnoceni z velké části právě z kritéria jejich schopností. Schopný pracovník je přínosem pro firmu. Bohužel se již nemusíme s takovou samozřejmou odpovědí setkat při otázce jak schopnosti rozvíjet, jak je u sebe či druhých hodnotit a jak s těmito údaji pak dále pracovat. V mnoha firmách probíhají kurzy a školení v oblastech efektivity práce a můžeme se zde setkat i s tématem schopností.

Bakalářská práce se zaměřuje na vztah schopností k pracovní výkonnosti. Ten se promítá ve dvou bodech – zjištění a zmapování schopností a možností potenciálního zaměstnance a rozvíjením těchto schopností k zvýšení výkonnosti zaměstnance.

Analytická část je zpracovaná formou semi-strukturovaných rozhovorů s pracovníky, kteří poskytli informace o výběru zaměstnanců do společnosti Electro World s.r.o., která je součástí nadnárodní skupiny Dixons Retail, světově známé společnosti specializované na prodej elektrických spotřebičů. Electro World, s. r. o. působí na českém trhu od roku 2002.

2 Definice pojmu schopnosti

Podle Mikšíka (2007) úroveň a dokonalost činností člověka závisí na systému determinant a regulačních procesů, které tradiční psychologie charakterizuje jako vlohy, schopnosti, nadání, inteligenci, poznávací vlastnosti, tvořivost, kognitivní či akční styly.

Mikšík (2007) dále uvádí, že nejčastěji se operuje s pojmem schopnosti, kdy schopnostmi se zpravidla rozumí osobnosti vlastnosti či předpoklady pro osvojování si a dosažení určitých úrovní činnosti v nejobecnějším slova smyslu.

Stejně jako u většiny pojmů v humanitních vědách je i pojem schopnosti velice těžko definovatelný prostřednictvím jedné a naprosto vyčerpávající definice

Mikšík (2007) uvádí, že schopnosti bývají obecně pojímány jako potenciální předpoklady pro realizování těch kterých aktivit či příznačně rozvinuté vlastnosti osobnosti, představující v jistém smyslu možnosti a meze daného jedince úspěšně realizovat danou činnost za určitých podmínek.

Mikuláščík (2007) podává pouze jednoduchý popis schopností jako reálných předpokladů pro vykonávání nějaké činnosti. Dodává, že jsou geneticky předurčené v podobě vloh, čemuž se budu blíže věnovat v kapitole „Schopnosti a vlohy“.

Podle Mikuláščíka (2007) schopnosti jsou definovány jako vlastnosti osobnosti, důležité pro kvalitní rozvoj a správné využití určité činnosti. Dodává, že schopnosti jsou ty vlastnosti, které umožňují člověku, aby se něco naučil a úspěšně prováděl nejrůznější úkony. Tato definice, která je od předešlé jednodušší a možná i přehlednější v sobě však neskýtá tak ucelené pojetí.

Z výčtu definic bychom mohli shrnout následující poznatky: schopnostmi se obvykle rozumí komplex psychických vlastností, které činí jedince vhodným k úspěšnému vykonávání určitých činností. Tyto individuálně psychologické zvláštnosti determinují, s jakým úsilím daný jedinec bude danou činností vykonávat a na jaké úrovni dokonalosti ji vykoná.

Důležitým bodem je podle Mikšíka (2007) zmínit předmětnost schopnosti. Schopnost je totiž vždy předmětná, což znamená, že je vždy schopností k něčemu.

2.1 Schopnosti a vlohy

Jak uvádí Mikšík (2007), dodnes není jasně vymezená podstata a neuropsychická struktura dispozic, podmiňujících úrovně podávaných výkonů. Většina autorů se ale kloní k názoru, že schopnosti vznikají na základě vloh. Mikuláščík (2007) uvádí, že schopnosti jsou geneticky předurčené až v 60 % poměru. Dodává, že vloha je tedy vrozený předpoklad pro vykonávání nějaké mentální nebo senzomotorické činnosti. Srovnávací studie jednovaječných dvojčat s identickými vlohami, vychovávaných v různém prostředí, poukazují na významný vliv dědičnosti v utváření vloh. Autor dále uvádí, že rozvoj vloh ovšem je závislý i na prostředí, které determinuje tempo vývoje a i kvalitativní úroveň, kterou může schopnost dosáhnout. Z těchto dvou, na první pohled rozporuplných údajů vyplývá, že schopnosti jsou, stejně jako velká část psychických funkcí a vlastností, determinovány sociálně i biologicky.

Mikšík (2007) uvádí, že vlohy se musí, jak již vyplývá s předchozího textu, rozvíjet, abychom mohli uvažovat o schopnosti. Dodává, že schopnost je rozvinutím vloh, které samy o sobě (bez rozvíjení) nezaručují schopnost jedince vykonávat danou činnost. Neuropsychickým základem zmiňovaného rozvíjení je funkcionální mozkový útvar, jímž se míní seskupení neuronů, které jsou propojovány na základě učení. Dodává, že na bázi vloh se tedy v procesu činnosti, respektive rozvíjením životné zkušenosti (učením) utvářejí a rozvíjejí tzv. přirozené či prvotní schopnosti.

Mikšík (2007) dále uvádí, vrátím-li se k myšlence o vlohách jako o vrozených základních bázích schopností, musím podotknout, že vlohy jsou v procesu ontogeneze biologickým vývojem podmíněné vlastnostmi nervové soustavy, jako jsou zvláštnosti receptorů, vospělost příslušných etází mozku apod.. Autor dále míní fakt, že jedinec není schopen osvojit si schopnost vykonávat činnost, na kterou není dostatečně „zralý“. Batole, jehož nervová soustava není plně vyvinuta, není schopno abstrakce, což mu znemožňuje vykonávat matematické úkony.

Podle Mikšíka (2007) stejně tak je i při nedostatku jistých vloh (např. při slabé tělesné konstituci, snížené kvalitě či narušení zrakového, sluchového či jiného analyzátoru, nedostatečné pružnosti nervových procesů apod.) se příslušným způsobem snižuje či znemožňuje rozvoj a projev těch schopností, do kterých jako organická součást mají vstupovat. Autor dále uvádí příklad při narušení sluchového analyzátoru je ztíženo

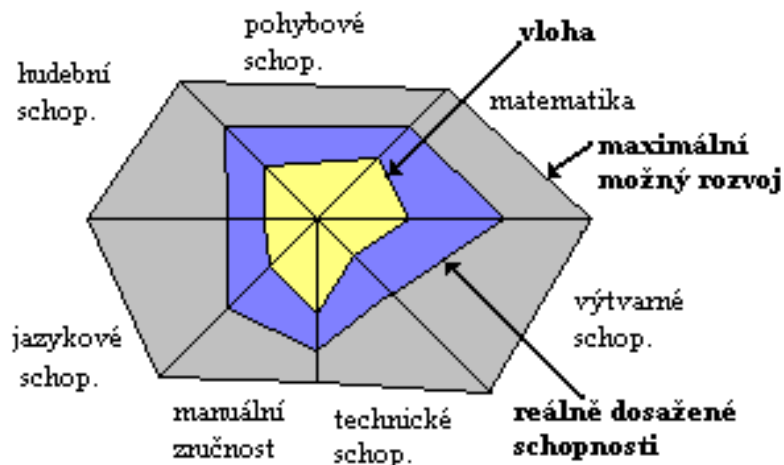
(nemusí dojít k znemožnění, pokud je jedinec schopen tento handicap kompenzovat) osvojení si schopnosti hrát na hudební nástroj.

Mikšík (2007) dále poukazuje, že tatáž vloha může tvořit základ (opěrný element) pro rozvoj více schopností a též, že stejná vloha v kombinaci s jinými vlohami může podmiňovat úspěšnost v diametrálně rozdílných činnostech.

Několik příkladů uvádí Mikšík (2007) „*podle E. Filly je pro výtvarnou činnost daleko významnější umění vidět než motorická obratnost ruky. U J. Ev. Purkyněho a jeho syna K. Purkyněho lze demonstrovat, že díky vizuální vloze vznikla schopnost jemné zrakové analýzy, která u otce podmiňuje úspěšnost pozorování přírodovědce, u syna úspěšnost pozorování výtvarníka. Jedná se o tzv. synpraxii: chirurg, který vede řezy, si počíná jako malíř, který vede jistou čáru (jsou známí vynikající chirurgové, kteří jsou dobrými výtvarníky). V základě obou činností je patrně schopnost vynikající vizuomotorické koordinace a „pevná ruka“.*“

Mikuláščík (2007) poukazuje na další úhel pohledu při výkladu vztahu mezi vlohami a schopnostmi. Vlohy tvoří rámec, ve kterém se daná schopnost může rozvinout, z toho vyplývá, že daná vloha může sloužit i jako tzv. „strop“, kam až se daná schopnost může rozvinout. Je tedy možné, že daná schopnost se již rozvojem nemůže dostat na kvalitativně vyšší úroveň a jedinec tak není schopen podat lepší výkon či činnost vykonat lépe. Dodává, že v praxi se ale s tím nesetkáváme, neboť pro nás je „stropem“ spíše úsilí, které bychom do rozvoje schopnosti museli „investovat“, proto většinou nerozvineme naše schopnosti do maxima. Následující názorné schéma (obr. 1) znázorňuje výše zmíněné pojetí vloh jako vrozených predispozic a též jako „strop“:

Obrázek 1 Grafické znázornění vloh, jejich maximální možná míra rozvoje a reálně rozvinuté schopnosti



Zdroj: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

Podle Bedrnové (1998) ve vazbě na osobnostní substrukturu schopností hrají roli i další pojmy:

- **vědomosti** – osvojené soubory představ a pojmů;
- **dovednosti** – schopnosti (způsobilost) praktické aplikace vědomostí;
- **zručnost** – schopnosti v oblasti jemné motoriky (převážně drobnější pohyby prstů a rukou) čili dispozice k manuálním činnostem;
- **obratnost** – dispozice v oblasti hrubé motoriky (převážně k pohybům celého těla);
- **způsobilost** – soubor schopností, vědomostí, dovedností, zručnosti i obratnosti nezbytných pro výkon konkrétních, nejčastěji profesních činností.

2.1.1 Skupiny vloh a schopností

Bedrnová (1998) uvádí, pokud bychom chtěli vloh rozčlenit do základních skupin, můžeme je dělit buď podle velice jednoduchého klíče na obecné a specifické. Mezi obecné se řadí vloh k zapamatování nebo k myšlení. Autorka dále uvádí, že specifické vloh jsou například vloh k prostorové představivosti, či k senzomotorické schopnosti.

Mikšík (2007) rozdělil vloh do 3 základních skupin, jejichž specifikací vznikají všechny rozmanité speciální schopnosti, a které saturují i obecnou úroveň dosažitelných schopnostních vlastností osobnosti:

1. vloh pro abstrakci či symbolizaci;
2. vloh senzorické;
3. vloh motorické;
4. vloh pro sociální podněty a obsahy.

Vloh senzorické a motorické se mohou řadit do jedné základní skupiny.

Toto dělení velice připomíná dělení Bedrnové, Nového a kol. (1998), kteří specifikují schopností pohybové (motorické), smyslové (senzorické) a schopnosti rozumové (kognitivní, intelektové).

Podrobnější rozlišení poskytuje Mikuláščík (2007), který rozčlenil schopnostní aparáty na následující:

1. percepční (rozlišovací, hledací, korekturní, orientační);
2. paměťové (vědomosti, návyky, zkušenosti, dovednosti);
3. představové (fantazie, představy vizuální, kinetické, paměťové);
4. pozornost (stálost, hloubka koncentrace, fluktuace);
5. myšlení (schopnost využívat paměť, manipulovat s ní, inteligence);
6. manuální zručnost;
7. psychomotorické dovednosti;
8. tvořivost (může se projevat ve všech uvedených schopnostech jako měnící a inovující to, co je stálé);

9. verbální;
10. numerické;
11. umělecké.

Podle Mikuláščíka (2007) vlohy se nevztahují jen k intelektuálním výkonům, ale například i k emocionalitě a rozlišují se vlohy obecnější (k zapamatování, k myšlení) a specifické (prostorová představivost, hudební sluch).

Neboť vlohy jsou bází schopností, je i jejich členění velice podobné s rozdělením schopností. Logicky totiž dělení schopností musí být kompatibilní i s dělením vloh, rozvojem vloh se utvářejí právě schopnosti.

2.2 Speciální schopnosti, nadání, talent a genialita

Podle Mikuláščíka (2007) lidé se liší úrovní dokonalosti v provádění různých typů či povahy činností. Jak autor dále uvádí předpoklady, pro jejich realizaci se označují jako **speciální schopnosti, nadání** nebo **talent**. Vyšší míra vrozených předpokladů se označuje jako nadání. Dodává, že pokud je nadání velmi výrazné, mluvíme o **talentu** anebo dokonce o **genialitě**. V této kapitole budou definovány tyto pojmy a bude poukázáno na rozdíly mezi nimi.

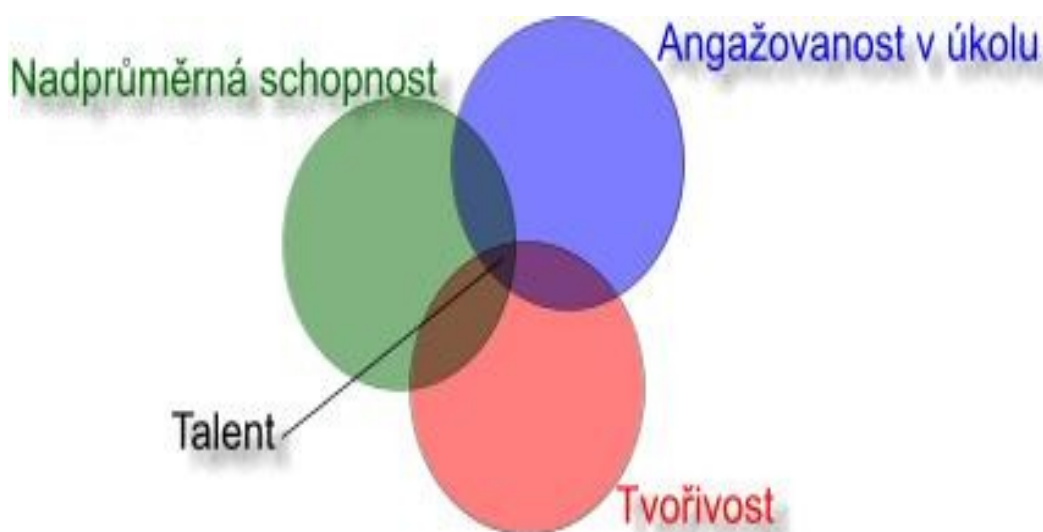
Mikšík (2007) uvádí, že slovo **nadání** se do české odborné terminologie dostalo z německého „Begabung“ jemuž odpovídá anglické „talent“. Termíny nadání i talent (z latinského *talentum* = nadání, vloha) se v českém prostředí neuzívá pro označení složky výkonnosti, (resp. její úrovně), ale pro označení vyšší úrovně schopností, takové, která předurčuje k úspěchu.

Podle Portešové (online) počátkem minulého století se používaly definice „konzervativní“, které spojovaly nadání pouze s vysokým IQ.

Portešová (online) dále uvádí, že v současnosti se psychologie přiklání k tzv. inklusivním definicím, které nehodnotí pouze kvocient IQ. Dodává, ukazuje se, že profil schopností by měl zahrnovat zejména schopnost logického uvažování, abstraktivního uvažování, zobecňování, slovní zásobu, vyjadřování, paměť, ať už prostorovou, zrakovou i slovní, dále motoriku, zejména jemnou, ale i hrubou (obratnost) a měl by porovnat všechny dosažené výsledky mezi sebou.

Portešová (online) dále uvádí, že profil schopností každého potencionálně nadaného jedince by měl postihnout i tvořivost, motivace, zájmy a osobnost. Mikšík (2007) dále uvádí, stručně řečeno, k tomu, aby se předpoklady rozvinuly a projevíly na úrovni talentu (geniality), se považuje za nezbytné spojení vloh a nadání s dalšími osobnostními kvalitami, hlavně motivací (orientací dosahovat maximální výkon) a tvořivostí. Podle Portešové (online) výše zmíněnému přístupu odpovídá model talentu amerického pedagoga J.Renzulliho (obr. 2):

Obrázek 2 Renzulliho tříkomponentový model



Zdroj: PORTEŠOVÁ , Šárka. *Nadání ve světle současné psychologie* [online]. 2001-2008 [cit. 2009-07-23]. Dostupný z www: http://www.nadanedeti.cz/index.php?stranka_id=50

Mikšík (2007) nabízí definování pojmu nadání jako souboru vloh, příznivých pro rozvoj schopností člověka realizovat určité druhy činností na kvalitativně vyšší úrovni než srovnatelná širší populace.

Podle Mikuláščíka (2007) **talent** je považován za vyšší úroveň schopností. Talent se tedy rozvíjí na bázi nadání.

Mikšík (2007) uvádí, že etymologie slova **genialita** je z latinského *genius*, což znamená ochranné božstvo rodu, veleduch. Toto slovo v sobě obsahovalo i známky dokonalosti, což byla vlastnost, kterou se božstvo lišilo od lidstva. Autor dále uvádí, že genialita je tedy označením pro mimořádné nadání.

Pokud znázorníme vztah mezi pojmy nadání, talent a genialita, použijeme následující zobrazení (obr. 3):

Obrázek 3 Vztah mezi pojmy nadání, talent a genialita



Zdroj: PORTEŠOVÁ , Šárka. *Nadání ve světle současné psychologie* [online]. 2001-2008 [cit. 2009-07-23]. Dostupný z www: http://www.nadanedeti.cz/index.php?stranka_id=50

Podle Portešové (online) nadání se většinou (ale ne vždy – například Einstein) projevuje již od dětství. Autorka dále uvádí, že ve většině vyspělých zemí jsou již zřízeny centra či organizace sdružující nadané děti a jejich rodiny. Tyto organizace nadaným jedincům poskytují podnětější prostředí, aby se tak umožnil rozvoj daných schopností.

Mikšík (2007) uvádí, že **speciálními schopnostmi** v tomto smyslu rozumíme speciální předpoklady pro podávání určitého výkonu různé úrovně od neschopnosti, přes nadání, talent, až po genialitu. Dále uvádí, že jsou zdrojem individuálních rozdílů v úrovni dovedností. Bohužel nedokážeme efektivně rozlišit ani jejich druhy, ani určit jejich podstatu. Autor dále uvádí, že nejspíše se jedná o složité struktury dispozic, limitované vlohami a utvářené do své realizační podoby prostředím.

Mezi speciální schopnosti patří, podle Mikšíka (2007) schopnosti matematické, lingvistické, hudební, výtvarné, literární, dramatické nebo pohybové schopnosti.

Svoboda (1999) uvádí, „*Říčan dělí speciální schopnosti na verbální schopnosti, prostorovou představivost, numerickou schopnost, percepční pohotovost, paměťové schopnosti, psychomotorické schopnosti a umělecké schopnosti.*“

Podle Svobody (1999) uvádí, „*Kondáš mezi speciální schopnosti řadí i schopnosti technické a mechanické. Zvláštní pozornost věnuje i kreativitě, která je velmi důležitá v oblasti umění, vědě i technice.*“

3 Personální psychologie a psychodiagnostické metody

3.1 Personální psychologie

Mikuláščík (2007) uvádí, že personální psychologie je důležitou součástí psychologie práce a organizace. Dodává, zabývá se všemi problémy, které souvisí s individuálními odlišnostmi lidí v pracovních podmínkách a v pracovním procesu. Základními úkoly, které řeší, jsou plánování pracovních sil, pomoc při volbě profese, nábor, výběrová řízení a rozmisťování pracovníků, adaptace pracovníků a jejich kariérový růst, rozvoj, hodnocení, týmová práce a mezilidské vztahy, pracovní spokojenost a motivace, uvolňování pracovníků a poradenství. Autor dále uvádí, že spolupráce na těchto úkolech se realizuje v rámci řízení lidských zdrojů.

Bakalářské práci se zaměřuje především na posuzování schopností a způsobilosti, které jsou podstatnými předpoklady pro maximální výkonnost jedince. V této kapitole bude zaměřena pozornost hlavně na výběr pracovníků a posuzování způsobilosti, které budou celkové zaměření doplňovat.

3.2 Výběrové řízení

Nábor, výběr a přijímání pracovníků je podle Mikuláščíka (2007) v kompetenci personálního řízení firmy. Dále dodává, na této aktivitě se podílí personální útvary a psychologové. Ti, jako experti, doporučují na základě psychologických šetření k výběru omezený počet ze zájemců, kteří se o práci v podniku ucházejí. Autor dále uvádí, že výběr pracovníků je jedním z nejdůležitějších kroků a psychologická metodologie sama o sobě je vždy větší zárukou kvalifikovanějšího výběru než intuitivní rozhodování manažerů či personalistů, protože jsou přítom používány standardizované metody. Speciální psychologické vyšetření skýtá větší míru pravděpodobnosti o správnosti rozhodnutí.

Autor dále uvádí, že při výběrovém řízení se posuzuje osobnost zájemce a i jeho předpokládaný výkon. Pro predikci výkonnosti jedince se vychází z nabytých schopností, motivace a dalších osobnostních charakteristik, jako je například kreativita, dominance, adaptace na prostředí, koncentrace apod.

3.3 Posuzování způsobilosti

Při výběrovém řízení se posuzují i předpoklady daného uchazeče na daný post. Při tomto posuzování se rozlišuje posuzování pracovní způsobilosti a psychické způsobilosti. Posouzení bývá klíčovým při rozhodování o přijetí jedince do organizace. Je však jisté, že některé pracovní (a částečně i psychické) nedostatky mohou být kompenzovány nebo se může dále pracovat na jejich rozvoji. Při výběrovém řízení však figurují i další faktory, které mohou rozhodnutí o přijetí do pracovního poměru ovlivnit.

3.3.1 Posuzování pracovní způsobilosti

Podle Mikuláštika (2007) stavebním kamenem pro kvalitní posouzení pracovní způsobilosti je znalost objektivních požadavků dané profese. Dále uvádí, že psycholog nebo personalista, který bude posuzování provádět, musí být podrobně obeznámen s fyzickými i psychickými požadavky na danou pozici, s mírou stresu, zodpovědností, minimálními dovednostmi a schopnostmi, dále musí přesně vědět, jak daná profese v praxi probíhá a mít představu, jaké osobnostní charakteristiky budou predikovat úspěšnou adaptaci na konkrétní pracovní pozici na konkrétním pracovišti. Velký vliv má i atmosféra pracoviště a organizace, která má své vlastní představy a požadavky. Pro zjišťování těchto kritérií dobře poslouží simultánní metoda srovnávání úspěšných a neúspěšných pracovníků nebo metoda následného vyhodnocování každého přijatého a následné průběžné sledování jeho úspěšnosti.

3.3.2 Posuzování psychické způsobilosti

Posuzování psychické způsobilosti je vyžadováno u rizikových a náročných profesí, jako jsou piloti, vojáci nebo top manažeři.

Mikulášтик (2007) uvádí, že posuzování psychické způsobilosti patří pouze do kompetence psychologů. Dodává, že žádné metody, kromě standardizovaných psychologických metod, či jiní lidé nemohou spolehlivě stanovovat osobnostní diagnózu nebo predikovat chování jedince. Psycholog nemůže provádět personální rozhodnutí z pozice externího psychologa. Jeho funkcí je podat doporučení, který pomůže personalistům v rozhodování.

Psychickou způsobilost podle Mikuláščíka (2007) by bylo vhodné posuzovat průběžně, nejen při výběrovém řízení. Dodává, velice se doporučuje začlenit posuzování do poradenské péče, v níž poskytne cenný podklad pro práci se zaměstnanci a velice přispěje efektivnímu řešení problému.

3.4 Psychodiagnostika

Podle Svobody (1999) psychodiagnostika je aplikovaná psychologická disciplína, jejímž úkolem je zjišťování a měření vlastností a stavů, popřípadě dalších charakteristik individua. Autor dále uvádí, že diagnostickou činnost bychom mohli definovat jako souhrn operací, postupů a technik, jejichž cílem je stanovit diagnózu, kterou může být stupeň vývoje, příčina odchýlného vývoje od věkové normy, zjištění individuálních zvláštností osobnosti, zjištění podstaty, podmínek a příčin individuálních rozdílů, ale též prognóza nebo predikce. Dodává, diagnostickou činnost lze pojímat jako proces, který jde od metody (tj. souboru podnětů) k reakcím a od nich k vlastnostem osobnosti nebo k celku chování jedince.

Nebude zde rozebírán průběh psychologického vyšetření ani užití psychodiagnostiky v rozmanitých oborech, jako je například zdravotnictví nebo ontogeneze jedince (využití ve školství). Bakalářská práce je zaměřena na využití psychodiagnostiky v personalistice při výběru zaměstnanců.

3.5 Psychodiagnostika v personální psychologii

Tato kapitola je zaměřena na personální diagnostiku neboli diagnostiku v personalistice.

Mezi hlavní úkoly personální diagnostiky řadíme podle Evangelu (2009):

- pojmenovat osobnostní aspekty, na kterých lze stavět v další profesní kariéře;
- zjistit nevyužité silné stránky;
- zkusit najít možnosti, jak využít různé vlastnosti testovaného;
- zjistit další možnosti rozvoje a zjistit úroveň sociálního vývoje;
- najít nejvhodnější pozici k osobnostním a sociálním předpokladům;
- nalézt nejdůležitější motivátory;
- pojmenovat oblast zájmů a koníčky;
- zjistit způsob komunikace, který je testovanému nejbližší.

Evangelu (2009) uvádí, že personalista by měl vypracovávat pozitivní hodnocení. Autorka dále dodává, znamená to, že hledá klady pro danou pozici, osobnostní a sociální předpoklady pro konkrétní práci, možnosti rozvíjet některých dovedností a předpokladů, měl by dávat rady, jak motivovat a hodnotit a snaží se co nejlépe zadaptovat nového zaměstnance. Autorka dále uvádí, že jeho úkolem by nemělo být hledání a pojmenování chyb. Naopak hledá charakteristiky a určuje co nejvhodnější cestu, jak z případných nedostatků vytvořit klady nebo je alespoň neutralizovat. Autorka dodává, že personalista by měl pro práci s lidmi přijmout určité principy, morální a etické normy, které mu pomohou zůstat objektivní, ale zároveň i vnitřně skromný a uctivý přístup k možnostem druhých lidí. Podle autorky, mezi základní principy odborné personální práce lze zařadit princip efektivity, odbornosti, etický princip, princip lidského přístupu, princip systémovosti, princip aktivního přístupu a princip selského rozumu. Tyto principy jsou základními principy využití diagnostických metod v personalistice.

3.6 Psychodiagnostické metody

Mezi běžné diagnostické možnosti v personální praxi podle Evangelu (2009) řadíme rozbor profesního životopisu, vedení výběrového pohovoru, diagnostikování pomocí dotazníku nebo testu, rozbor díla nebo výtvorů a assessment centre. Dodává, jedná se tedy o základní diagnostické metody, které jsou přizpůsobeny personalistice.

3.6.1 Profesní životopis

Podle Howarda (2001) označení CV, které se v Evropě používá pro profesní životopis a pochází z latinského „Curriculum vitae“, který se dá volně přeložit jako „popis běhu života“.

Tošovská (2005) definuje profesní životopis jako stručný přehled vzdělání, zkušeností, dovedností a úspěchů. Jehož účelem je podle Williamse (2003) ukázat potencionálnímu zaměstnavateli, že žadatel má nezbytné schopnosti potřebné pro práci, potřebné zkušenosti a vlastnosti, které jsou pro tuto pozici nutné.

V praxi se používá několik typů profesních životopisů, podrobnější rozlišení poskytuje Howard (2001):

- **chronologické** – znamená chronologii zaměstnání v obrácené časové posloupnosti, tedy od posledního k prvnímu;
- **funkční** – zdůrazňuje základní schopnosti a přednosti více než vývoj kariéry;
- **jednostránkový souhrn** – shrnuje celou kariéru a ukazuje dosavadní profesionální dráhu.

3.6.2 Vedení výběrového pohovoru

Výběrový pohovor bývá často prvním setkáním uchazeče o zaměstnání s organizací. Bělohlávek (2009) uvádí, že výběrový pohovor vyžaduje od tazatelů dovednost naslouchat, klást otázky, prezentovat a někdy i přesvědčovat o kvalitách nového zaměstnání.

Cílem výběrového pohovoru je podle Bělohlávka (2009) vybrat nejvhodnějšího uchazeče pro danou pracovní činnost a to, s přihlédnutím na dosažení optimálních výsledků společnosti prostřednictvím schopných lidí, eliminovat možné chyby, ke kterým může dojít vlivem nekompetentnosti přijatých kandidátů a posílit hodnoty firmy.

Podle Bedrnové (2007) je velmi důležitá při výběrovém pohovoru příprava tazatele, jelikož v průběhu pohovoru se nelze spoléhat na improvizaci. Významnou součástí výběrového rozhovoru je podle autorky, vyjasnění si vzájemných očekávání uchazeče o zaměstnání a organizaci vůči sobě navzájem.

Bedrnová (2007) uvádí oblasti, o něž by se měl tazatel v průběhu rozhovoru zmínit:

- popis předchozího zaměstnání uchazeče, jeho dosavadní profesionální dráhu a její hodnocení uchazečem;
- důvody současné změny zaměstnání;
- poznání postojů pracovníka a dalších jeho sociálně psychologických charakteristik;
- úroveň sebehodnocení;
- představy o budoucí práci;
- předpoklady a zájem o odborný růst;
- rodinné zázemí a osobní situace uchazeče.

Úspěšné vedení výběrových pohovorů s uchazeči závisí především podle Bělohávka (2009) na úrovni komunikačních a posuzovacích dovednostech tazatele, hodnotitele a vedoucího, kteří by měli dobře zvládat, naslouchání, kladení otázek, prezentování a přesvědčování, neverbální komunikaci, asertivní komunikaci a posuzování.

3.6.3 Diagnostikování pomocí dotazníku nebo testu

Psychotesty podle Healy (2004) „*náleží do širší skupiny tzv. psychometrických testů soužících ke zjišťování psychologických vlastností lidí.*“

Psychometrické testy se podle Healy (2004) dělí do dvou základních kategorií:

- **testy typického výkonu** – zde patří osobnostní testy a dotazníky zjišťující zájmy zkoumané osoby;
- **testy maximálního výkonu** – mezi ně řadíme psychotesty a testy schopností.

Podle Hodgsona (2007) psychometrické testy poskytují zaměstnavatelům jiné druhy hodnocení a informací než ty, které uchazeči o zaměstnání uvedli v životopisech nebo na pohovorech. Autor dále zdůrazňuje že, testování je dlouhý a komplexní postup, test musí splňovat tři velmi důležitá kritéria, aby byl všeobecně, použitelný musí být: objektivní, spolehlivý a platný.

Hodgson (2007) uvádí různé typy testů, které se používají v praxi:

- **testy verbálního myšlení** – zahrnují testy pochopení gramatiky, významu slova slovní úvahové testy;
- **testy administrativních schopností a testy kontroly dat** – účelem těchto testů je najít rozdíly v předložených testech, které vypadají shodně, nicméně shodné nejsou. Zde se testuje rychlost a přesnost;
- **test numerického myšlení** – obsahují jednoduché aritmetické testy a numerické úvahové testy
- **testy symbolického myšlení** – zde patří testy logického myšlení a grafické testy, jejichž úkolem je hodnocení všeobecné inteligence;
- **testy prostorové představivosti** – hodnotí schopnost představit si celkové objekty ve dvourozměrném formátu a pracovat s tvary ve dvou dimenzích.
- **mechanické úvahové testy** – hodnotí znalost mechanických postupů;
- **vzorník práce** – testy příkladů práce, testy simulované pracovní činnosti;

- **fyzické testy** – jedná se o test síly a vitality.

Osobní dotazník je podle Healy (2004) nejobvyklejším typem testu typického výkonu. Jeho pomocí se mohou získávat údaje o pracovních preferencích a zájmech. Hodgson (2007) uvádí, že informace z rozsáhlého sebehodnotícího dotazníku, z hodnocení a z pozorování chování se používají ke zjištění charakteristických stránek obecného lidského chování.

Příklady nejčastějších typů osobnostních testů uvádí Hodgson (2007) jimiž jsou: Indikátor typu osobnosti Myers – Briggs (který je častěji používán pro jako nástroj pro rozvoj zaměstnanců a školení než pro výběr nových pracovníků), Cattelův osobnostní dotazník 16 PF (jedná se o velmi časté hodnocení osobnosti, používá se při výběru nebo rozvoji na různých úrovních), Kvalifikační osobnostní dotazník (patří k častým nástrojům, neboť byl navržen pro stanovení požadavků pro pracovní pozice).

3.6.4 Assessment centre

Hroník (2002) uvádí, že metoda assessment centre se používá především pro výběr zaměstnanců na manažerské pozice, ale také pro jejich hodnocení a identifikaci vzdělávacích potřeb (zde se používá častěji pojem development centre).

Assessment centre bychom mohli podle Kyrianové (2003) definovat jako soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů.

Kozáková (2008) uvádí, že svou vlastní definici uvádí Hroník, assessment centre je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích pozorovatelů a nemá jednoznačný správný výsledek. Autorka dále uvádí, že multisituačností se rozumí situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeuposouzením. Což je umožněno principem různého úhlu pohledu a zároveň principem vícero očí, který je pro tuto metodu nezbytný.

3.6.4.1 Cíle assessment centre

Cíle assessment centre, jak nám je nabízí Friesinger (2007), bychom mohli shrnout do následujících bodů:

- cílem je zhodnotit, jaký mají uchazeči potenciál k tomu, aby byli úspěšní v dané profesi;
- cílem je identifikace silných a slabých stránek účastníků vzhledem k jejich požadovaným pracovním kompetencím;
- cílem je naučit účastníky novým dovednostem v individuálních cvičeních a umění týmové práce v cvičeních skupinových.

Praktické cíle assessment centre, jak je zformulovala Kozáková (2008) v následujících bodech:

- cílem je vybrat ze souboru uchazečů nejvhodnějšího a to v přiměřeném čase, za tomu odpovídající náklady;
- cílem je převést nároky pozice do kritérií výběru a ty pak do jednotlivých úkolů assessment centre tak, aby nám umožnily objektivně zhodnotit schopnosti a dovednosti jednotlivých kandidátů. Jedná se o schopnosti a dovednosti přímo související s plněním pracovních úkolů na obsazované pozici;
- cílem assessment centre je reprezentace zaměstnavatele. Uchazeči o zaměstnání hodnotí svého potenciálního zaměstnavatele dle dostupných informací, mezi které bezpochyby patří i organizace výběrového řízení;
- posledním zmíněným cílem je snaha získat o budoucím pracovníkovi co nejvíce informací, a to nejen pro rozhodování o přijetí na pozici, ale také pro budoucí spolupráci s ním.

3.6.4.2 Metody assessment centre

Podle Kozákové (2008) mezi nejčastěji užívané metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie nebo ukázky týmové práce.

3.6.4.3 Výhody a nevýhody assessment centre

Metoda je podle Friesingera (2007) časově náročná, obvykle trvá jeden i více dní, nicméně dnes se již rozšířily i varianty trvající pouze několik hodin (tzv. mini assessment centre). Autor dále uvádí, právě doba trvání může být jedním z faktorů, který významně ovlivňuje objektivitu a především komplexnost hodnocení jednotlivých účastníků.

Mezi nevýhody metody Friesinger (2007) zařadil finanční a již výše zmíněnou časovou náročnost a časté nedostatečné proškolení a sehrání nezávislých posuzovatelů.

Výhodou metody je jistě neschopnost uchazečů po celou dobu předstírat lepší schopnosti či vlastnosti, než jakými skutečně disponuje. Uchazeč není schopen se celou dobu přetvařovat a ukazovat se v tom nejlepším světle.

Kyriánová (2006) uvádí následující výhody využití assessment center:

- assessment centre lze provést výběr velkého množství kandidátů (často i na více stejných pozic) – takže výběr bude kratší, pozice se obsadí rychleji;
- assessment centre lze ověřit konkrétní sociální dovednosti u kandidátů – takže lze zjistit nejen, co o sobě kandidát říká, ale jak se chová, jak pracuje, jak vychází s lidmi; a je možné vybrat toho nejvhodnějšího;
- dobře se tak vybírají lidé, kteří budou často jednat s ostatními – manažeři, obchodníci, týmový hráči;
- úspěšný kandidát si často více váží pozice, kterou získal v konkurenci dalších uchazečů v assessment centre, má pocit, že získal něco, co jen tak někdo nemá, pracuje často lépe, je loajální;
- důležité je, že budoucí nadřízený kandidáta vidí v akci, jak se chová a co říká, a výrok „toho chci“ má potom větší váhu.

4 Proces výběrového řízení ve společnosti Electro World,

s.r.o.

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na proces získávání zaměstnanců. Informace byly získány formou semi-strukturovaných rozhovorů s pracovníky společnosti Electro World s.r.o., kteří k tomu mají kompetenci. Tato část bakalářské práce ukazuje na kritéria, která jsou pro firmu klíčová při výběru zaměstnanců, jako je zpracování a obsah profesních životopisů, řízený rozhovor, schopnosti a dovednosti uchazečů, které jsou prověřovány dotazníky, modelovými situacemi nebo v assessment centre.

4.1 Metodika

Práce vznikla na základě semi-strukturovaných rozhovorů s personálním pracovníkem, ředitelem prodejny a vedoucím prodejního oddělení sledované organizace (viz příloha). Primární zdroje byly získány na základě semi-strukturovaných rozhovorů. Sekundárními zdroji byla především literatura uvedená v teoretických východiscích.

Práce se skládá z jednotlivých dílčích částí: v části označené **prodejna** se blíže seznámíme s hierarchickou strukturou společnosti a úkoly personalisty při výběrovém řízení sledované organizace. Nalezneme zde grafické znázornění hierarchie prodejen.

V části nazvané **Výběrové řízení podle standardu** jsou uvedeny jednotlivé pracovní pozice v prodejnách Electro World, s. r. o.. Tato struktura je po celé České republice stejná. Pracovní pozice jsou vypsány chronologicky za sebou s uvedenými kompetencemi a požadavky na uchazeče o zaměstnání. Dále je uveden průběh výběrového řízení v jednotlivých kolech tak, jak ho popisují standardy dané společnosti.

V podkapitole **Výběrové řízení v praxi** je proveden rozbor výběrového řízení jednotlivých pracovních pozic tak, jak v praxi u sledované organizace probíhá. Rozbor profesního životopisu (0. kolo) je u všech uvedených pozic totožné, a tudíž je předsazeno před seznamem jednotlivých pracovních pozic. Následná kola výběrového řízení (1. – 3) jsou vypsána podle skutečného průběhu získávání pracovníků.

Posouzení je následné vyjmenování rozdílů mezi standardy a skutečným průběhem získávání pracovníků s vyjádřením názoru autorky.

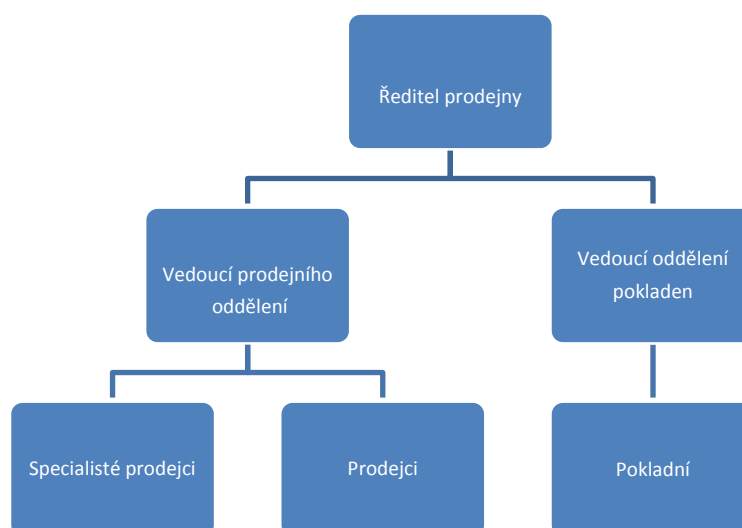
4.2 Prodejna

Společnost Electro World, s. r. o. při obsazování níže uvedených pozic nevyužívá externí personální agenturu. V případě náročnějšího výběrového řízení, assessment centre, či jiné testové metody jsou využívány pouze interní personalisté.

Hlavním úkolem personalisty při výběrovém řízení je podle interního zdroje společnosti: rozbor profesního životopisu, vedení výběrového pohovoru, diagnostikování pomocí dotazníků či testu, assessment centre a vypracování pozitivního hodnocení úspěšného uchazeče.

Níže je grafické znázornění hierarchické struktury v prodejnách společnosti Electro World, s. r. o. (obrázek 4).

Obrázek 4 Znázornění hierarchie prodejen společnosti Electro World, s. r. o.



Zdroj: interní zdroj společnosti Electro World, s. r. o., vlastní zpracování.

Organizace se u jednotlivých prodejen potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců, která je pro společnost Electro World, s. r. o. nežádoucí. Klíčovými faktory pro odstraňování tohoto nežádoucího stavu je: získávání kompetentních pracovníků, adaptace pracovníků jak po formální tak neformální stránce, péče o zaměstnance, firemní kultura, taktéž neformální komunikace, motivace, jsou důležitými aspekty ovlivňující fluktuaci pracovníků.

4.2.1 Výběrové řízení podle standardu

Společnost Electro World. s. r. o. má pro jednotlivé pracovní pozice vyhotoveny standardy, ve kterých jsou definovány požadavky na uvolněnou pracovní pozici, včetně návrhu průběhu přijímacího řízení a taktéž odpovídajícího platového ohodnocení.

Store manager - ředitel prodejny

Ředitel prodejny zodpovídá za chod svěřené prodejny v souladu s platnými standardy, rutinami a zákonnými požadavky. Zodpovídá za zajištění prvotřídní služby zákazníkům a personál.

Požadavky: minimálně středoškolské vzdělání, jazyková dovednost – anglický jazyk na komunikativní úrovni, komunikativnost, praxe v řízení a vedení lidských zdrojů, zkušenosti s provozem, flexibilita, řízení nákladů svěřené obchodní jednoty, vedení obchodu v souladu s platnými standardy, rutinami a zákonnými požadavky, zajištění prvotřídní služby zákazníkům.

Výběrové řízení: uchazeči jsou primárně vybíráni z řad vedoucích oddělení. Pokud není vhodný kandidát, je vypsáno externí výběrové řízení.

Interní výběrové řízení na základě vypsání výběrového řízení¹ jsou vyzváni ředitelé prodejen o doporučení vhodných kandidátů. Tito kandidáti jsou pozváni k výběrovému řízení, které se skládá ze tří kol.

Externí výběrové řízení na základě profesních životopisů je sestaven abecední seznam šesti až desíti vyhovujících kandidátů. Tito kandidáti jsou pozváni k výběrovému řízení, které se skládá ze tří kol.

1 kolo: uchazečům jsou rozdány dotazníky. Dotazník spolu se strukturovaných životopisem tvoří podklad pro přípravu otázek osobního pohovoru. Dotazník je rozčleněn na dvě části. První část dotazníku má podobu šesti otevřených otázek, které jsou zacílené na očekávání uchazeče a pracovní zkušenosti. Druhá část je kvalifikační osobnostní dotazník, který pomáhá odkrýt profil uchazeče.

Pokud některý s dotazovaných hrubě neodpovídá požadavkům je v tomto kole vyloučen. Ostatní pokračují do druhého kola.

¹ Inter com je informační systém, kde je pozice zveřejněna.

2 kolo: assessment centre – je za přítomnosti pěti, někdy i šesti pozorovatelů. Uchazečům je navozena modelová situace a jsou vyzváni ke kolektivnímu řešení. Využívají se i tzv. rolové hry a ukázky týmové práce. Tato hodnocení nemá jednoznačně správný výsledek, je zde posuzován potenciál uchazečů k tomu, aby byli úspěšní v konkrétní dané profesi. Snahou je identifikovat slabé a silné stránky uchazeče vzhledem k požadovaným pracovním kompetencím.

3 kolo: osobní pohovor probíhá již za účasti budoucího přímého nadřízeného, který je dobře seznámen s výsledky dotazníků a assessment centre. V konečném hlasování má dva poradní hlasy. Při osobním pohovoru jsou kladeny otázky, které se týkají kariéry, osobnosti, vedení a spolupráce, finančního ohodnocení v neposlední řadě otázky, které jsou cíleny pro vedoucí pracovníky.

Depart manager – vedoucí oddělení

Vedoucí oddělení zodpovídá za řízení sedmi členného týmu, u kterého je odpovědný za sestavování plánů, plnění a hodnocení plánů svého týmu jako celku i jednotlivců. Na základě výsledků navrhuje finanční ohodnocení. Dále sestavuje plán směn a zodpovídá za jeho dodržení. Navrhuje podřízené na školení podle jejich individuálních potřeb.

Požadavky: minimálně středoškolské vzdělání, jazyková dovednost – anglický jazyk v základní komunikativní podobě, komunikativnost, nutné kompetence k řízení týmů, minimálně tříletá praxe s prodejem, zkušenosti s provozem (reklamace, inventury, objednání zboží, splnění obrátů, splnění marží).

Výběrové řízení: Na tuto pozici jsou primárně obsazováni specialisté prodeji, které doporučí jejich nadřízený (vedoucí oddělení).

Na základě vypsání výběrového řízení jsou uchazeči vyzváni k zaslání profesního životopisu a hodnocení nadřízeného k rukám ředitele prodejny, který tuto pozici obsazuje. Na základě profesních životopisů je sestaven abecední seznam vyhovujících kandidátů. Tito kandidáti jsou pozváni k výběrovému řízení, které se skládá ze dvou kol.

1. kolo: uchazečům jsou rozdány dotazníky. Dotazník je rozčleněn na dvě části. První část dotazníku má podobu šesti otevřených otázek, které jsou zacílené na očekávání

uchazeče a pracovní zkušenosti. Druhá část je kvalifikační osobnostní dotazník, který pomáhá odkrýt profil uchazeče. Dotazník spolu se strukturovaných životopisem tvoří podklad pro přípravu otázek osobního pohovoru. Pokud některý s dotazovaných neodpovídá požadavkům je v tomto kole vyloučen.

2 kolo: osobní pohovor probíhá již za účasti budoucího přímého nadřízeného, který je dobře seznámen s výsledky dotazníků a profesních životopisů, včetně doporučení vedoucích oddělení. Součástí tohoto výběrového kola je navození modelové situace, a jsou kladeny otázky, které se týkají kariéry, osobnosti, vedení a spolupráce, finančního ohodnocení v neposlední řadě otázky, které jsou cíleny pro vedoucí pracovníky. Jejímž cílem je zhodnotit potenciál uchazeče k tomu, aby byl úspěšný v dané profesi. Dále identifikovat slabé a silné stránky uchazeče vzhledem k jejich požadovaným pracovním kompetencím. Při konečném hlasování má budoucí přímý nadřízený dva poradní hlasy.

Specialisté prodejci

Specialista prodejce je povyšován z řad prodejců po dvou letech bez testování dovedností. Toto povýšení je „za odměnu a věrnost“ společnosti. Povýšení je doprovázeno zvýšením mzdy, tudíž motivem pro setrvání ve společnosti.

Výběrové řízení: zde není prováděno v žádné formě.

Prodejci

Požadavky: ukončené středoškolské vzdělání, není požadovaná praxe, správná výslovnost, komunikativnost, práce na PC, časová flexibilita a celková přizpůsobivost.

Výběrové řízení na základě vypsání výběrového řízení jsou uchazeči vyzváni k zaslání profesního životopisu k rukám ředitele prodejny, který tuto pozici obsazuje. Na základě profesních životopisů je sestaven abecední seznam vyhovujících kandidátů. Tito kandidáti jsou pozváni k výběrovému řízení, které se skládá ze dvou kol.

1. kolo: uchazečům jsou rozdány dotazníky. Dotazník je rozčleněn na dvě části. První část dotazníku má podobu šesti otevřených otázek, které jsou zacílené na očekávání uchazeče a pracovní zkušenosti. Druhá část je kvalifikační osobnostní dotazník, který pomáhá odkrýt profil uchazeče. Dotazník spolu se strukturovaných životopisem tvoří

podklad pro přípravu otázek osobního pohovoru. Pokud některý s dotazovaných hrubě neodpovídá požadavkům je v tomto kole vyloučen.

2 kolo: osobní pohovor probíhá již za účasti budoucího přímého nadřízeného, který je dobře seznámen s výsledky dotazníků a profesních životopisů. Součástí tohoto výběrového kola je i navození modelové situace. Modelová situace u této pracovní pozice zahrnuje ukázkou prodeje určeného produktu např. žehličky, či pračky. Při osobním pohovoru jsou kladeny otázky, které se týkají kariéry, osobnosti, finančního ohodnocení.

Cílem druhého kola výběrového řízení je zhodnotit potenciál uchazeče k tomu, aby byl úspěšný v dané profesi prodejce a identifikovat slabé a silné stránky uchazeče vzhledem k jejich požadovaným pracovním kompetencím.

Pokladní

Požadavky: ukončené středoškolské vzdělání, praxe vítaná, správná výslovnost, komunikativnost, práce na PC, časová flexibilita a celková přizpůsobivost.

Výběrové řízení na základě vypsání výběrového řízení jsou uchazeči vyzváni o zaslání profesního životopisu k rukám ředitele prodejny, který tuto pozici obsazuje. Na základě profesních životopisů je sestaven abecední seznam vyhovujících kandidátů. Tito kandidáti jsou pozváni k výběrovému řízení, které se skládá ze dvou kol.

1. kolo: uchazečům jsou rozdány dotazníky. Dotazník je rozčleněn na dvě části. První část dotazníku má podobu šesti otevřených otázek, které jsou zacílené na očekávání uchazeče a pracovní zkušenosti. Druhá část je kvalifikační osobnostní dotazník, který pomáhá odkrýt profil uchazeče. Dotazník spolu se strukturovaných životopisem tvoří podklad pro přípravu otázek osobního pohovoru. Pokud některý s dotazovaných hrubě neodpovídá požadavkům je v tomto kole vyloučen.

2 kolo: osobní pohovor probíhá již za účasti budoucího přímého nadřízeného, který je dobře seznámen s výsledky dotazníků a profesních životopisů. Součástí tohoto výběrového kola je i navození modelové situace. Modelová situace u této pracovní pozice zahrnuje ukázkou prodeje určeného produktu např. DVD, či silikonové chňapky. Taktéž jsou kladeny otázky, které se týkají kariéry, osobnosti, finančního ohodnocení.

Jako poslední fázi výběrového řízení u všech výše zmiňovaných pozic je pro personalistu vypracování pozitivního hodnocení. Toto hodnocení obsahuje klady uchazeče pro danou pozici, osobnostní i sociální předpoklady pro danou práci. Poskytuje rady jak nového zaměstnance motivovat, hodnotit a snaží se o co nejlepší adaptování.

4.2.2 Výběrové řízení v praxi

Jak již bylo uvedeno společnost má pro jednotlivé pozice připraveny standardy, kde jsou definovány požadavky na uvolněnou pracovní pozici. Níže jsou rozebrány jednotlivé pracovní pozice a bude poukázáno na to, jak výběrová řízení probíhají v praxi. Rozbor profesního životopisu (0. kolo) je u sledovaných pracovních pozic totožné, tudíž je předsazeno před výčet jednotlivých pracovních pozic. Podle interního zdroje je pozice prodejce a pokladní spojena s nejvyšší fluktuací v organizaci.

0. kolo: rozbor profesního životopisu – probíhá kontrola požadovaného vzdělání, délky praxe a časový soulad uvedených údajů. Dále je přistoupeno k hodnocení spisovnosti, stylu a formě jakým je profesní životopis psán, typu písma, stručnosti a výmluvnosti. Pokud byly požadovány reference a jsou přiloženy, dochází ke kontaktování a ověřování informací. Následně je vyhotoven abecední seznam uchazečů, kteří vyhověli předepsaným kritériím.

Posouzení - Cílem rozboru profesního životopisu je sestavit seznam uchazečů, kteří mají požadovanou kvalifikaci, na tyto požadavky odpoví obsahová stránka profesního životopisu. Dále se od rozboru profesního životopisu požaduje zhodnocení, zda je uchazeč schopný a pořádný, jaké jsou jeho komunikační dovednosti, zda uvažuje bystře a je pozorný k detailům. Lze konstatovat, že rozbor profesního životopisu plní v dané organizaci stanovené požadavky.

Store manager - ředitel prodejny

1. kolo: dotazník - je rozčleněn na dvě části. První část dotazníku má podobu šesti otevřených otázek, které jsou zacílené na očekávání uchazeče a pracovní zkušenosti.

Příklady otázek:

- Jakou máte představu o finanční odměně za vykonanou práci?
- Odkdy můžete nejdříve nastoupit?

Druhá část je kvalifikační osobnostní dotazník, který pomáhá odkrýt profil uchazeče.

- Jaké jsou Vaše silné stránky?
- Jaké jsou Vaše slabé stránky?
- Vadí Vám práce s jinými lidmi?

2. kolo: assessment centre - uchazečům je za přítomnosti pěti, někdy i šesti pozorovatelů, kteří jsou interní personalisté, navozena modelová situace a jsou vyzváni ke kolektivnímu řešení. Využívají se i tzv. rolové hry a ukázky týmové práce. Pomocí assessment centre jsou identifikovány slabé a silné stránky uchazeče vzhledem k požadovaným pracovním kompetencím. Časová dotace je stanovena v rámci jednoho dne.

Ukázka scénáře assessment centre

9:00 organizace a hlavní body assessment centre

9:30 1. blok psychologických testů (test na speciální znalosti k pozici)

10:30 přestávka

11:00 modelová situace (sebeprezentace)

12:00 oběd

12:45 2. blok psychologických testů (operativní rozhodování)

13:45 přestávka

14:00 modelová situace (rolové hry, ukázka týmové práce)

15:00 individuální pohovory

16:00 zakončení

Individuální modelové situace – sebeprezentace

Zadání: Podle předložené struktury budete prezentovat sám sebe, prezentace bude natáčená, jelikož se k ní budeme v rámci hodnocení vracet. Doba prezentace bude 3 minuty, poté budete zastaven (silné stránky, rezervy, profesní cíle).

Hraní rolí – prodej netradičního produktu

Zadání: máte za úkol prodat výjimečný produkt hrnek bez ucha, omezením tohoto produktu může být, že se do něj nedají dávat studené nápoje. Vaším zákazníkem je velkoobchod s domácími potřebami.

Podmínky: Čas na prodej 7 – 10 minut. Čas na přípravu 2 minuty.

Test na speciální znalosti k pozici

Test je složen z jednoduchých provozních úkolů či dílčích otázek na které musíte v průběhu výkonu Vší profese často odpovídat. Na test je časová dotace 45 minut.

3. kolo: osobní pohovor – přítomní jsou seznámeni s výsledky assessment centre, včetně výsledků dotazníků a profesního životopisu.

Uchazeči jsou pokládány otázky zaměřené na získání a upřesnění informací. Otázky se týkají jednak konkrétních požadavků dané funkce a možností uchazeče jim dostát, jednak celkového posouzení uchazeče z hlediska jeho zaměření, aspirací a přiměřenosti očekávání ve vztahu k firmě.

Ukázka kladených otázek které jsou cílené vedoucím pracovníkům:

- Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít ideální nadřízený?
- Jaké nástroje řízení lidských zdrojů využíváte?
- Jak postupujete, pokud zaměstnanec nepodává takové výkony, jaké se od něho očekávají?
- Co považujete za svůj dosavadní největší úspěch?

Cílem tohoto výběrového kola bylo zjistit, zda uchazeč nemá některé osobnostní rysy, které by narušovaly organizační klima, ztěžovaly nezbytnou dobrou spolupráci s ostatními zaměstnanci.

Posouzení – kladené otázky v dotazníku splňují cíl, kterým je zjištění speciálních schopností a dovedností. Dotazník tak, jak je sestaven odpovídá na očekávání uchazeče a pracovní zkušenosti a je zaměřen na profil uchazeče.

Jelikož dotazník neumožňuje individuální odpovědi je použit jako podklad pro osobní pohovor. Důvod, proč společnost dotazník využívá, je úspora času, dále srovnání s podobnými typy lidí a rychlé vyhodnocení.

Součástí assessment centre je sebe prezentace. Prezentační dovednosti jsou podstatné v práci manažera, jelikož v rámci své funkce prezentuje cíle. Sebe prezentace odhaluje jak prezentační dovednosti, tak sebe pojetí a způsob zvládnání stresu. Dále můžeme sledovat temperamentové charakteristiky.

Prodej netradičního produktu je modelová situace, která umožňuje sledovat jednotlivé části prodejních kompetencí, dále odhaluje prezentační dovednosti a způsob zvládnání stresu. Tato metoda není zaměřena na sledování schopností vedení lidí a budování týmu, ani na schopnost navazování kontaktů.

Test na speciální znalosti k pozici lze označit za případové studie, kde dochází jak ke sledování měkkých dovedností, tak i dovedností tvrdých.

Písemný výstup z assessment centre organizace používá k možnosti posouzení intelektové úrovně, rozpoznání sociální angažovanosti a získání komplexní diagnostiky o uchazeči.

Otázky kladené při osobním pohovoru mají za cíl zjistit kompetence potřebné k řízení lidských zdrojů. Při odpovědích uchazečů se hodnotí jak verbální, tak neverbální komunikace. Je hodnocen komunikační styl, rychlost odpovědí, opakování se, tempo řeči, či její intonaci. Dále je zaměřena pozornost na změnu verbální i neverbální komunikace po patnácti minutách.

Profesní životopis, dotazník, assessment centre i osobní pohovor dávají odpověď na následující otázky:

- Řídil již uchazeč někoho v minulosti, pokud ano jak?
- Jaký má kandidát styl řízení?
- Jakou asi zasátá uchazeč roli v týmu?
- Zvládá kandidát základní manažerské dovednosti?
- Bylo jeho chování při výběrovém pohovoru v normě?
- Jsou neverbální projevy v normě?
- Byl celkový dojem pozitivní?
- Charakteristika osobnosti uchazeče.

Mezi požadavky na tuto pozici patří jazyková znalost anglického jazyka, nicméně zde nedochází k testování. Je doporučeno testovat jazykovou úroveň písemným testem,

jelikož ředitel prodejny se na poradách setkává s TOP managementem a jazyková úroveň by měla být vyhovující.

U interního výběrového řízení je sledováno za nevyhovující nutnost doporučení nadřízeným. Jelikož vedoucí oddělení může mít, podle interního zdroje, negativní vztah se svým nadřízeným (osobní antipatie) a dochází k nenavržení na povýšení vyhovujícího zaměstnance.

Depart manager – vedoucí oddělení

1 kolo: osobní pohovor - probíhá již za účasti budoucího přímého nadřízeného, který je dobře seznámen s výsledky profesních životopisů, včetně doporučení vedoucích oddělení. Součástí tohoto výběrového kola je i navození modelové situace.

Ukázka modelové situace:

- Právě za Vámi přišel zákazník, který má zájem o pračku BOSCH, nicméně na internetu našel cenu o 15% nižší, než je v prodejně. Jak se v takové situaci zachováte?
- Zákazník stojí u sortimentu varných konvic, jeho zájem budí ta nejlevnější. Vaším úkolem je zákazníka přesvědčit (vyvolat potřebu) ke koupi dražšího modelu. Jak si v této situaci poradíte?

Při osobním pohovoru jsou kladeny otázky, které se týkají kariéry, osobnosti a finančního ohodnocení.

Ukázka kladených otázek:

- Můžete se nám představit?
- Proč chcete změnit pracovní pozici?
- Kde v kariérním postupu vidíte své místo za tři až pět let?
- Ucházíte se o zaměstnání ještě někde jinde?
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?

Posouzení – Otázky kladené při osobním pohovoru nesplňují cíl, kterým je zjištění schopností vedení lidí a budování týmu. Otázky pouze odhalují povahové rysy uchazeče a jen okrajově ukazují slabé a silné stránky. Sleduje se jak verbální, tak neverbální komunikaci. Pro tuto pozici by mělo dojít k rozšíření o otázky týkající se vedení týmu (Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít ideální nadřízený? Jaké nástroje řízení lidských

zdrojů využíváte? Jak postupujete, pokud zaměstnanec nepodává takové výkony, jaký se od něho očekává?)

Prodej produktu je modelová situace, která umožňuje sledovat jednotlivé části prodejních kompetencí, dále odhaluje prezentační dovednosti a způsob zvládnání stresu.

Prováděné testování prodejních dovedností se jeví zbytečné, jelikož uchazeči jsou z řad prodejců a tyto dovednosti ovládají. Modelová situace by měla být mnohem více zaměřena na testování managerských dovedností. Ukázková modelová situace by měla být směřována na kompetence týkající se řízení týmu, delegování, plánování, tedy na kompetence s touto pozicí související.

Osobní pohovor by měl být sestaven tak, aby odpověděl na otázky:

- Jaký má kandidát styl řízení?
- Jakou zasátá uchazeč roli v týmu?
- Zvládá kandidát základní managerské dovednosti?
- Bylo jeho chování při výběrovém pohovoru v normě?
- Působí uchazeč jako zralá osobnost?
- Byl celkový dojem pozitivní?
- Mluvil pravdu?
- Charakteristika osobnosti uchazeče.

Testování požadované úrovně anglického jazyka je možno zajistit formou písemného testu. To vše je vhodné doplnit diagnostikování pomocí dotazníku.

Specialisté prodeji

Na tuto pracovní pozici dochází automaticky z řad prodejců po dvou letech. Je to jakýsi systém odměny za věrnost organizaci. Společnost Electro Word, s. r. o., tímto bojuje proti fluktuaci zaměstnanců na pozici prodejce. Toto počínání, je ze strany zaměstnanců shledáváno za velmi pozitivní.

Prodejci

1 kolo: osobní pohovor - probíhá již za účasti budoucího přímého nadřízeného, který je dobře seznámen s výsledky profesních životopisů. Součástí tohoto výběrového kola je i navození modelové situace.

Ukázka modelové situace:

- Právě za Vámi přišel zákazník, který má zájem o zubní kartáček, prosím předved'te nám, jak byste zákazníkovi daný výrobek nabídnul.
- Zákazník stojí u sortimentu varných konvic, prosím předved'te nám, jak byste zákazníkovi daný výrobek nabídnul.

Při osobním pohovoru jsou kladeny otázky, které se týkají kariéry a finančního ohodnocení.

Ukázka kladených otázek:

- Proč se ucházíte o zaměstnání v naší firmě?
- Co víte o naší konkurenci?
- Máte učňovský obor elektromechanik s maturitou, proč jste se rozhodl pro toto vzdělání?
- Proč tedy hledáte práci mimo Váš obor?

Posouzení - součástí osobním pohovoru je navozena modelová situace, která má za cíl odhalit prodejní dovednosti, komunikační a prezentační zdatnost. Sleduje se rychlost reakce, tempo a plynulost verbální komunikace. Dále nám umožňuje sledovat způsob zvládnutí stresu a neverbální komunikaci.

Profesní životopis a osobní pohovor odpovídá na otázky:

- Jaký je uchazečův písemný projev?
- Jak působí při prvním kontaktu?
- Má uchazeč zkušenosti s týmovou prací?
- Je vstřícný a ochotný odpovídat na otázky?
- Jsou jeho odpovědi pravdivé?
- Má uchazeč zkušenosti s prodejem? Pokud ano jaké?
- Působí kandidát jako zralá osobnost?
- Charakteristika osobnosti uchazeče.

Z důvodu nízkého zájmu uchazečů o tuto pozici není při výběrovém řízení dbáno na požadované kompetence a relativně často dochází k náboru nekompetentních pracovníků. Z tohoto důvodu je navrhováno důsledně dbát na dodržování požadavků na kompetence. Začlenit do procesu diagnostikování pomocí dotazníků, které je uvedeno ve standardech upravujících získávání pracovníků.

Pokladní

1 kolo: osobní pohovor probíhá již za účasti budoucího přímého nadřízeného, který je dobře seznámen s výsledky profesních životopisů. Jelikož se od pokladní vyžaduje aktivní nabízení doplňkového prodeje součástí tohoto výběrového kola je i navození modelové situace.

Ukázka modelové situace:

- K pokladně přistoupil zákazník, který si kupuje napařovací žehličku, předved'te nám, jak byste nabídl papír, který slouží na odkládání žehličky.
- K pokladně přistoupil zákazník, který má sebou dítě, předved'te nám, jak byste nabídl DVD s kreslenou pohádkou.

Při osobním pohovoru jsou kladeny otázky, které se týkají kariéry a finančního ohodnocení.

Ukázka kladených otázek:

- V životopise uvádíte, že jste rok pracovala jako pokladní v hypermarketu, a půl roku jako obsluha na čerpací stanici, jaké důvody Vás vedou ke změně zaměstnavatele?
- Co očekáváte od práce v naší organizaci?
- Usilujete o získání nového zaměstnání ještě někde jeden?

Posouzení – osobní pohovor odhaluje silné a slabé stránky uchazeče. Cílem navození modelové situace je zjistit prodejní dovednosti a způsob zvládnání stresu. Při kladení otázek je hodnocena jak verbální tak neverbální komunikace. Výše uvedené metody umožňují nalézt odpověď na tytéž otázky, které byly kladeny u pozice prodejce.

Z důvodu nízkého zájmu uchazečů o tuto pracovní pozici nejsou důsledně dodržovány firemní standardy kompetencí a dochází k přijímání nekompetentních uchazečů. Mají-li být výsledky výběrového řízení uspokojivé, je nezbytné dbát na splnění kompetencí

stanovených firemním standardem. Začlenit do procesu diagnostikování pomocí dotazníků, které v rozporu se standardy používány nejsou.

Tato pracovní pozice je spojena s příjmem plateb, tudíž v případě uchazečů, kteří nejsou absolventi, je doporučováno požadovat reference od bývalých zaměstnavatelů a aktivně uvedené údaje kontrolovat.

5 Závěr

Společnost Electro World, s. r. o. má pro jednotlivé pracovní pozice vyhotoveny standardy, ve kterých jsou definovány požadavky na uvolněnou pracovní pozici, včetně návrhu průběhu přijímacího řízení. Vyhotovené standardy ukazují na kritéria, která jsou pro firmu klíčová při výběru zaměstnanců, jako je zpracování a obsah profesních životopisů, řízený rozhovor, schopnosti a dovednosti uchazečů, které jsou prověřovány dotazníky, modelové situací nebo v assessment centre.

Organizace vykazuje poměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců. Při hledání příčin tohoto jevu byl prověřován průběh výběrových řízení jako jeden z faktorů nežádoucího odchodu zaměstnanců. Bylo provedeno srovnání standardů výběrového řízení se skutečným průběhem získávání pracovníků. Při tomto srovnání bylo zjištěno nedodržování navrženého průběhu získávání pracovníků.

U pozice ředitele prodejny je doporučeno zařadit testování anglického jazyka do průběhu výběrového řízení, jelikož jde o jednu z požadovaných kompetencí, která není v dosavadní době testována. U této pozice, jakožto jediné, bylo prováděno diagnostikování pomocí dotazníků.

Mezi kompetence vedoucího oddělení, které nejsou testovány, patří řízení týmu a znalost anglického jazyka. Zde je vhodné použít test pro zjištění kompetencí k řízení týmu a test pro zjištění znalostí anglického jazyka.

Nejvyšší fluktuaci zaměstnanců vykazuje společnost u pozic prodejce a pokladní. Zde bylo shledáno při výběrovém řízení časté nedbání na požadované kompetence a přijímání nekompetentních lidí a ve velké míře nedodržování interních pokynů pro získávání pracovníků. Tudíž je navrhováno zvýšit při výběrovém řízení požadavky na kompetence, dále důkladněji testovat silné a slabé stránky.

Organizace by měla více dbát při získávání pracovníků, zda uchazeč nemá některé osobnostní rysy, které by narušovaly organizační klima a ztěžovaly nezbytnou dobrou spolupráci s ostatními zaměstnanci. Dále by měla posuzovat, zda je daný uchazeč schopen přijmout filozofii organizace a rozvíjet její kulturu.

Získávání pracovníků, adaptace pracovníků, jak po formální, tak neformální stránce, péče o zaměstnance, firemní kultura, taktéž neformální komunikace, motivace, jsou důležitými aspekty ovlivňujícími fluktuaci pracovníků. Jelikož pracovníky organizace vnímá, jako jeden z klíčových faktorů ovlivňujících v dlouhodobém horizontu její úspěšnost, je navrhováno jako návazný krok řešení nežádoucích odchodů pracovníků zaměřit se na tyto okruhy.

Literatura

Primární zdroje

- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, et al. *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. 978-80-7261-169-0
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6
- EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6
- FRIESINGER, Petr. *Assessment Centre*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D. 2007. 73 s.
- HEALY, Liam. *Psychotesty u přijímacích pohovorů*. Praha: Portál, 2004. 192 s. ISBN 80-7178-848-1
- HODGSON, Susan. *Psychotogické a jiné výběrové testy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1945-0
- HOWARD, Simon. *Jak napsat CV*. Praha: Slovard, 2001. 72 s. ISBN 80-7209-327-4
- HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance*. Brno: ERA group, 2002. 370s. ISBN 80-86517-20-9
- KOZÁKOVÁ, Lucie. *Assessment Centr*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D. 2008. 70 s.
- KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7
- KYRIANOVÁ, Hana, GRUBER, Jan. *AC/DC: vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-29-X
- MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Karolinum, 2007. 273 s. ISBN 978-80-246-1304-8
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- SVOBODA, Mojmir. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-327-7. Výkonové testy, s. 45-147

TOŠOVSKÁ, Denisa. *Atraktivní životopis v angličtině*. Praha: Grada Publishing, 2005. 124 s. ISBN 80-247-0625-3

WILLIAMS, Lynn. *Píšeme životopis pro přijímací a výběrová řízení*. Brno: Computer Press, 2003. 174 s. ISBN 80-7226-903-8

Internetové zdroje

PORTEŠOVÁ , Šárka. *Nadání ve světle současné psychologie* [online]. 2001-2008 [cit. 2009-07-23]. Dostupný z www: http://www.nadanedeti.cz/index.php?stranka_id=50

Přílohy

Dotazník (ředitel prodejny) – pozice: vedoucí oddělení

Profesní životopis: Popište mi prosím postup práce s profesním životopisem.

Je shodný s postupem jako u ředitele prodejny, a u všech pozic postupujeme stejně.

Osobní pohovor: Popište mi prosím průběh osobního pohovoru u vedoucího oddělení.

Při osobním pohovoru jsou kladeny otázky, které se týkají kariéry, osobnosti a finančního ohodnocení. Např.: Proč chcete změnit pracovní pozici? Kde v kariérním postupu vidíte své místo za tři až pět let? Ucházíte se o zaměstnání ještě někde jinde? Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky? Také dáme uchazeči možnost, aby se nám představil a následně aby se mohl zeptat.

Dále probíhá ukázka modelových situací.

Doplňující otázka: můžete mi prosím říci, jak probíhá modelová situace?

Uchazečům jsou kladeny otázky typu: Právě za Vámi přišel zákazník, který má zájem o pračku BOSCH, nicméně na internetu našel cenu o 15% nižší, než je v prodejně. Jak se v takové situaci zachováte?

Zákazník stojí u sortimentu varných konvic, jeho zájem budí ta nejlevnější. Vaším úkolem je zákazníka přesvědčit (vyvolat potřebu) ke koupi dražšího modelu. Jak si v této situaci poradíte?

A následně sledujeme a hodnotíme, jak si uchazeč s danou situací poradí. U této pozice je to spíše formální záležitost, jelikož jsou to lidé z našich řad a předpokládáme, že prodej znají.

Doplňující otázka: Co tedy modelovou situací zjišťujete?

Jak se jedinec chová ve stresové situaci. Jak rychle reaguje a neverbální komunikaci.

Kdo je účasten tohoto kola?

Budoucí přímí nadřízený, který je dobře seznámen s výsledky profesních životopisů, včetně doporučení vedoucích oddělení.

Jaké další testové metody používáte?

To jest vše.

Doplňující otázka: A testování anglického jazyka?

Ne. To je vše, výsledky zhodnotíme a nejlepší uchazeči jsou přijati na tuto pozici.