

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ŘÍZENÍ**



# **AUTOREFERÁT**

k získání vědecké hodnosti Ph.D.

Ing. Zbyněk Jeřábek, MBA

Praha 2017

## **SOUHRN**

Práce využívá data, která byla autorem sbírána v průběhu třinácti let, celkem od 188 uchazečů o zaměstnání na obchodní pozici v obchodní společnosti, která obchoduje s průmyslovým zbožím, segment: elektro, dřevo, textilie, plasty, chemie.

Je představena myšlenková linie zdrojových dat, provedena jejich kategorizace na výstupní hodnoty a použita input - output analýza. Úroveň splnění kvalifikačních požadavků je dána dosažením jednoho z devíti postupových stavů, na které je rozdělen obchodní proces. Jsou zjišťovány statisticky významné rozdíly mezi postupovými stavy v souvislosti s výstupní hodnotou povýšení, která je tvořena kategoriemi: nepřijatí, nepovýšení, povýšení a povyšovaní. Jsou navržena nápravná opatření vedoucí ke změně institucionálních postojů uchazečů. Analyzují se institucionální, instrumentální a vnější změny v souvislosti se segmentačními kritérii a pokročilostí v obchodním procesu na výstupní hodnotu povýšení a délka pracovního poměru.

Obdobně jsou tyto změny analyzovány v souvislosti s předpoklady uchazečů a definovány nejvýznamnější faktory. Nejvyšší závislosti na přijetí byly zjištěny u faktorů Zájem  $V=0,734$ , Sebevědomí  $V=0,734$  a Cíle  $V=0,755$ . Nejvyšší závislosti na délce pracovního poměru výzkum identifikoval u faktorů Zájem  $V=0,800$ , Sebevědomí  $V=0,788$  a Cíle  $V=0,893$ .

Pro predikci vývoje uchazečů o obchodní pozice jsou vytvořeny skupiny "ideálních kandidátů" IK, které jsou charakterizovány doporučenými hodnotami faktorů, kterých má uchazeč o obchodní pozici v ideálním případě dosáhnout již u výběrového řízení. Celkem je vytvořeno šest skupin IK1 až IK6.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Výběr zaměstnance, Povýšení, Délka pracovního poměru, Kvalifikační požadavky, Kvalifikační předpoklady, Institucionální změny, Instrumentální změny, Vnější změny

## **SUMMARY**

This work is the result of data, which was collected by the author during thirteen years, from a total of 188 applicants for an employment in the sales position in a sales company, which trades with industrial goods, segment: electronics, wood, textile, plastics and chemicals.

The thought procedure of the source data is presented, the categorisation of which is carried out on the outcome values and the input-output analysis is utilised. The level of fulfilment of qualification requirements is given by the accomplishment of one of the nine progression states, into which the sales process is divided. Statistically significant differences between the

progression states in connection with the outcome value promotion, which is comprised of categories: not hired, hired, promoted and repeatedly promoted are being discovered. Corrective measures leading to the change of institutional stances of the applicants are proposed. Institutional and instrumental and outer changes in connection with the segmentation criteria and the advancement in the sales process and the outcome value promotion in addition to the length of employment in the company are analysed.

These changes are analysed similarly in connection with predispositions of the applicants and defining the most significant factors. The highest dependence for acceptance was found out at the factors Interest  $V=0.734$ , Self-confidence  $V=0.755$  and Goals  $V=0.755$ . The highest dependence for length of an employment was identified by the research at the factors Interest  $V=0.800$ , Self-confidence  $V=0.788$  and Goals  $V=0.893$ .

The 'ideal candidate' (the IK) groups are created for a prediction of development of the applicants for sales positions. These groups are characterized by the recommended values of factors, which the applicant for a sales position should ideally reach already during the interview. There are 6 IK groups in total IK1 to IK6.

## **KEYWORDS**

Employee selection, Promotion, Length of employment, Qualification requirements, Qualification predispositions, Institutional changes, Instrumental changes, External changes

## **ÚVOD**

Výběr každého zaměstnance je klíčovou změnou v podniku ovlivňující jeho hospodářské výsledky. Ročně podniky vynakládají obrovské sumy na výběr svých zaměstnanců. Bohužel zřejmě svým soustředěním se na předmět podnikání požadují pouze výsledek a to výběr zaměstnance na konkrétní pozici. Mnohem méně pozornosti je soustředěno na definování pozice, kterou podnik potřebuje obsadit a na zlepšení výběrového řízení (Wright, 2011). Autor se setkává i ve své praxi s tím, že podniky opakují stejné chyby při výběrových řízeních. Neanalyzují řádně ani zadání ani proces výběru zaměstnance, dělají stejné chyby při svých rozhodnutích (Sutherland, 2011). Přitom v souvislosti s nesprávným výběrem zaměstnance vznikají podniku přímé náklady. Omyly a kompromisy, které podniky během svého působení na trhu dělají, se pak projeví během krize, kdy je přehodnocována účelnost vynakládání veškerých výdajů, tedy i na jednotlivé zaměstnance (Jeřábek, 2013).

- Disertační práce se zabývá oblastí získávání a výběru zaměstnanců a následného řízení jejich kariéry. Je použit tradiční přístup k analýze souvislostí mezi faktory, které

ovlivňují úroveň výsledku výběrových řízení na obchodní pozice v obchodní společnosti.

- Pomocí rozšířeného procesu výběrového řízení je predikována kariérní úspěšnost uchazeče na základě měření jeho okamžité způsobilosti (potenciálu).

## **CÍL**

Cílem práce je na základě požadavků podniku, segmentačních kritérií a faktorů předpokladů, měřených na výstupní hodnoty povýšení a délka pracovního poměru, definovat kariérní potenciál uchazečů s doporučením pro praxi. Popsat úspěšné uchazeče, kteří přicházejí do podniku s pokročilou znalostí obchodního procesu i úspěšné začátečníky, vztah mezi nimi a jejich očekávané limity.

- Zjistit sílu závislostí faktorů na výstupní hodnotě přijetí.
- Zjistit sílu závislostí faktorů na výstupní hodnotě délka pracovního poměru.
- Vytvořit tabulky pro predikci vývoje uchazečů ze skupiny začátečníci, dle postupových stavů, na základě naměřených závislostí faktorů a segmentačních kritérií.
- Vytvořit tabulky pro predikci vývoje uchazečů ze skupiny pokročilí, dle postupových stavů, na základě naměřených závislostí faktorů a segmentačních kritérií.

## **METODIKA**

Autor se ve svém výzkumu zaměřuje na výběrová řízení na obchodní pozice v obchodní společnosti. Přípravuje proces sběru dat o uchazečích, standardizuje strukturu pohovoru s uchazeči, definuje co nejvíce vypovídající výstupní hodnoty, které jsou samozřejmě také v centru zájmu podniku. Na tyto výstupní hodnoty se pak zaměřuje nejen jako odpovědná osoba za nábor zaměstnanců, ale také jako výzkumník, který ověřuje relevantnost celého postupu.

Pomocí segmentačních kritérií byla základní data rozdělena dle věku, pohlaví, vzdělání a praxe na obdobné pozici a IQ, viz tabulka číslo 1. Respondenti byli dále rozděleni do kategorií dle věku do 25 let, 25 až 30 let a více než 30 let. Prezentované rozdělení bylo provedeno z důvodu, že autor práce chtěl znát kariérní potenciál u této pozice v praxi podceňované věkové kategorie do 25 let a obdobně u kategorie nad 30 let, kdy se uchazeči, dle citovaného autora v teoretické části disertační práce, dostávají k bodu, kdy se vytrácejí kompetence. Naměřené výsledky vnímá autor jako přínos pro uchazeče i pro podniky. Dále dle pohlaví na muže a ženy, dle vzdělání na středoškolské a vysokoškolské, dle praxe v letech na kategorii praxe do 2 let a praxe 2 roky a více. Podle IQ pak podle vypočítané hodnoty méně než 111, 111 až 119 a 120 a více.

Tabulka č. 1: Segmentační kritéria, část tabulky zdrojových dat

Uchazeč/Kritérium	Segmentační kritéria				
Popis	věk	pohlaví	vzdělání	praxe v letech	hodnota IQ
1	25	M	S	6	111
2	24	M	S	0	124
3	32	M	S	5	116
4	35	M	S	11	115
5	21	M	S	0	121

Zdroj: Vlastní zpracování

Poměrně podrobně se výzkum věnuje kategorizaci stavových otázek na pokročilost uchazeče v obchodním procesu. Obchodní proces ve firmě je rozdělen do devíti zkušenostních stavů dle pokročilosti v procesu, viz. tabulka číslo 2:

Stav 1 - vyhledávání kontaktů (kontaktující) ... Uchazeč samostatně vyhledává kontakty na nové zákazníky z více než jednoho zdroje.

Stav 2 - plánování cest (plánující) ... Uchazeč samostatně plánuje obchodní cesty za účelem získání nových zákazníků a udržení stávajících zákazníků.

Stav 3 - sjednání schůzky (schůzující) ... Uchazeč samostatně předem sjednává schůzky s novými i stávajícími zákazníky.

Stav 4 - příprava na jednání (přípravený) ... Uchazeč se připravuje na schůzky se zákazníky. Má písemnou přípravu prezentace zastupujícího podniku, nabízených produktů a služeb. Zjistí si základní ekonomické a obchodní údaje o zákazníkovi.

Stav 5 - cíle jednání (zacílený) ... Uchazeč si na základě informací z přípravy jednání předem stanoví také cíle jednání. (Získání nového zákazníka, první objednávka, rozvoj spolupráce se stávajícím zákazníkem, nabídka nových produktů a služeb a s tím související objednávka.)

Stav 6 - práce s obchodními podmínkami (regulovaný) ... Uchazeč aktivně pracuje s obchodními podmínkami dle výše odběru a vlivu konkurence v konkrétní oblasti a přizpůsobuje, dle pravidel, obchodní slevu, platební podmínky, nabídku služeb (doprava, poradenství).

Stav 7 - interní vyjednávání o obchodních podmínkách (podřízený) ... Uchazeč na základě individuálních potřeb zákazníka projednává tyto potřeby se svými nadřízenými. (Nadstandardní obchodní slevy či jiné podmínky, požadavky na služby či marketingovou, technickou nebo jinou podporu.)

Stav 8 - vyhodnocování aktivity zákazníka (výzkumník) ... Uchazeč vyhodnocuje dle informací z informačního systému aktivitu zákazníka, především četnost obchodních kontaktů a finanční objem zakázek.

Stav 9 - zkušenost s podporou prodeje (investor) ... Uchazeč má zkušenost s podporou prodeje u zákazníka. (Společné inzerce, společné prezentace, technická (odborná) podpora, zapůjčení zařízení podporující prodej zákazníka aj.)

Tabulka č. 2: Pokročilost v procesu, část tabulky zdrojových dat

Uchazeč/stav pokročilosti		Pokročilost v procesu																	
		Vyhledání kontaktů		Plánování cest		Sjednání schůzky		Příprava na jednání		Cíle jednání		Práce s obchodními podmínkami		Interní vyjednávání o obchodních podmínkách		Vyhodnocování aktivity zákazníka		Zkušenost práce s podporou prodeje	
Popis	A/N	1	A/N	2	A/N	3	A/N	4	A/N	5	A/N	6	A/N	7	A/N	8	A/N	9	
1	A	1	A	2	A	3	N	3	N	3	A	6	A	7	N	7	N	7	7
2	N	0	N	0	N	0	N	0	N	0	N	0	N	0	N	0	N	0	0
3	N	0	N	0	N	0	N	0	A	5	N	5	N	5	A	8	A	9	9
4	A	1	A	2	A	3	A	4	A	5	A	6	A	7	A	8	N	8	8
5	N	0	A	2	N	2	N	2	N	2	N	2	N	2	N	2	N	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Inspirací pro definování těchto stavů je nejen dlouhodobá obchodní zkušenost autora, ale také publikace autorů zaměřených na řízení (Owen 2012, Plamínek 2011). Na základě výsledků z pohovorů jsou uchazeči rozděleni do dvou skupin. Skupina začátečníci, která dosahuje maximálně stavu 3 a skupina pokročilí, která dosahuje vyšší stavové hodnoty než 3. Kategorie začátečníci i pokročilí jsou opět testovány na výstupní hodnoty přijetí/nepřijetí uchazeče, povýšení (postupu v podniku) a setrvání v podniku méně než 3 roky a 3 roky a více.

Pomocí zjišťovacích otázek jsou testovány kvalifikační předpoklady jednotlivých uchazečů. Cílem je co nejvíce porozumět každému uchazeči (Ababneh, 2013). Nejprve jsou na škále 1 až 5 hodnoceny tyto postoje: zájem, pohotovost, sebevědomí, dynamika, stabilita a cíle. V tabulce číslo 4 jsou jednotlivé postoje definovány.

Popis kvalifikačních předpokladů (indikátorů):

Zájem (motivace) ... Uchazeč svou přípravou na pohovor projevuje zájem o podnik. Hodnotí se zjištěné informace o pozici, která je předmětem výběrového řízení, informace získané o podniku, jeho předmětu podnikání, nabídce produktů a služeb a množství zdrojů, z kterých uchazeč čerpal.

Pohotovost ... Hodnotí se uchazečova schopnost sebe prezentace, schopnost bez váhání najít argumenty pro podporu své kandidatury na obchodní pozici. Na obchodních pozicích zaměstnanci na každé obchodní schůzce musí prezentovat sebe, podnik, který zastupují, jeho produkty a služby a pohotově hledat argumenty, které podporují pozitivní vnímání zákazníkem a nakonec i uzavření zakázky.

Sebevědomí ... Hodnotí se uchazečova reakce, kterou vyjádří svůj "mysl pro obchod" odpovědí na otázku: "Myslíte si, že máte smysl pro obchod?" Zkušení, sebevědomí uchazeči, kteří již dosáhli v oboru určitého úspěchu, obvykle odpovídají bez váhání pozitivně.

Tabulka č. 3: Kvalifikační předpoklady - postoje

Postoj/Škála	1	2	3	4	5
<b>ZÁJEM (MOTIVACE)</b>	uchazeč zná pouze firmu a pozici	uchazeč zná pouze informace z inzerátu	uchazeč zná informace z prospektů, reklam získaných těsně před pohovorem	uchazeč má základní informace získané z internetu a jiných zdrojů	uchazeč má hlubší informace o firmě získané z internetu a jiných zdrojů
<b>POHOTOVOST</b>	uchazeč nevyjmenuje 3 své pozitivní vlastnosti	uchazeč vyjmenuje 3 své pozitivní vlastnosti	uchazeč vyjmenuje bez váhání 3 své pozitivní vlastnosti	uchazeč vyjmenuje více než 3 své pozitivní vlastnosti	uchazeč vyjmenuje bez váhání více než 3 své pozitivní vlastnosti
<b>SEBEVĚDOMÍ</b>	uchazeč odpoví: "nevím, uvidíme"	uchazeč odpoví: "to by měl posoudit někdo jiný"	uchazeč odpoví: "myslím, že ano"	uchazeč odpoví ANO nebo určitě	uchazeč bez váhání odpoví URČITĚ
<b>DYNAMIKA (HOUŽEVNATOST, SOUTĚŽIVOST)</b>	uchazeč nesportuje	uchazeč nepravidelně sportuje	uchazeč pravidelně sportuje	uchazeč pravidelně sportuje a dosáhl osobního úspěchu, např. uběhl maraton	aktivní sportovec, v minulosti byl výkonnostní sportovec
<b>STABILITA (VŠESTRANNOST)</b>	uchazeč se zajímá o 3 příbuzné obory mimo předmět podnikání zaměstnavatele	uchazeč se zajímá o 2 příbuzné obory mimo předmět podnikání zaměstnavatele	uchazeč kromě sportu nemá na koníčky čas	uchazeč se zajímá alespoň o 2 různé obory	uchazeč se zajímá alespoň o 3 různé obory
<b>CÍLE (ŽIVOTNÍ PLÁNY)</b>	uchazeč má vysoké cíle v jiném oboru	uchazeč má pouze rodinné cíle	uchazeč má pouze rodinné cíle, pro jejichž splnění musí uspět v zaměstnání	uchazeč má za cíl uspět v zaměstnání	uchazeč má za cíl uspět v zaměstnání + rodinné cíle

Zdroj: Vlastní zpracování

Dynamika ... Hodnotí se vztah uchazeče ke sportu jako k činnosti vyžadující odhodlání, osobní nasazení, schopnost překonávat překážky a výdrž. Je hodnoceno, zda uchazeč sporuje či nikoliv, pravidelnost sportování a úspěch ve sportovní činnosti.

Stabilita (všestrannost) ... Nejvýše jsou hodnoceni uchazeči s různorodými zájmy a nejnižšími hodnotami na stupni škály jsou hodnoceni uchazeči, kteří mají obdobné zájmy mimo předmět podnikání zaměstnavatele. Tito uchazeči mohou v budoucnu upřednostnit jiné zaměstnání, které se bude blížit jejich zájmům (koníčkům).

Cíle (životní plány) ... Hodnotí se, zda jsou cíle (životní plány) uchazeče v souladu s cíli podniku. Vysoké cíle v jiném oboru jsou hodnoceny nejnižším stupněm škály. Rodinné cíle uchazeče jsou hodnoceny dle toho, jestli je nutné pro jejich naplnění uspět v zaměstnání. Nejvyšším stupněm škály jsou hodnoceni uchazeči, kteří deklarují jako cíl uspět v zaměstnání a zároveň s tímto úspěchem mají spojeny rodinné cíle, např. postavit dům.

Podle jednotlivých kategorií jsou data dále zpracovávána statistickým programem Statistica 12. Nejprve četnosti v jednotlivých kategoriích pro zvolení správné statistické metody a pro možnost podrobnější interpretace výsledků. Následně je pro výpočet závislostí použit Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V. Výsledky jsou doplněny o hodnotu stupně volnosti sv a hodnotu p, která se porovnává s chybou prvního druhu  $\alpha_{0,05}$ . Následně je zamítnutá nebo přijatá nulová hypotéza  $H_0$  a určena závislost dle Cramérova V. Hodnoty V nižší než 0,300 jsou označeny jako nízká závislost, hodnoty 0,300 až do 0,700 jsou označeny jako střední závislost. Hodnoty 0,700 a vyšší jsou označovány jako vysoká závislost.

## VÝSLEDKY

Na základě statisticky významných rozdílů v postupových stavech obchodního procesu, jsou navržena podpůrná opatření dle tabulky číslo 4.

Tabulka č. 4: Statisticky významné rozdíly v obchodním procesu - opatření

Uchazeči	Postupové stavy							
	kontaktující/ plánující	plánující/ schůzující	schůzující/ připravený	připravený/ zacílený	zacílený/ regulovaný	regulovaný/ podřízený	podřízený/ výkumník	výkumník/ investor
Postupový stav č.	<b>1/2</b>	<b>2/3</b>	<b>3/4</b>	<b>4/5</b>	<b>5/6</b>	<b>6/7</b>	<b>7/8</b>	<b>8/9</b>
Nepovyšování opatření	ME, MO	ME, MO			ME, MO, SP	ME, MO, SP	ME, MO, IS	ME, MO, SP, SS
Povýšení opatření						ME, MO, SP		
Povyšování opatření						ME, MO, SP	ME, MO, IS	ME, MO, SP, SS

Zdroj: Vlastní zpracování



ME = mentoring, MO = modelování, SP = E-learning Obchodní proces, IS = Školení ERP systému, SS = podpora prodeje

Ještě větší vypovídající hodnotu lze získat z výsledků kumulativních počtů, které signalizují nevyrovnanost v postupových stavech vzniklou tím, že byl uchazečem jeden z postupových stavů vynechán. Jeho vynechávání může ukazovat na zvykové pravidlo uchazeče (Zouboulakis, 2015), viz obrázky číslo 1, 2 a 3.

Obrázek č. 1 Požadavky, nepovyšení, vynechaný postupový stav plánující



Zdroj: Vlastní zpracování

Uchazeč neplánuje své cesty. Nápravná opatření: ME = mentoring, MO = modelování

Obrázek č. 2: Nepovyšení, postupový stav: podřízený – výzkumník - investor



Zdroj: Vlastní zpracování

Uchazeč nevyhodnocuje aktivitu zákazníka. Podpůrné opatření: ME = mentoring, MO = modelování, IS = Školení ERP systému

Obrázek číslo 4: Povyšování, postupový stav: regulovaný - podřízený – výzkumník



Zdroj: Vlastní zpracování

Uchazeč interně nevyjednává o obchodních podmínkách. Podpůrné opatření: ME = mentoring, MO = modelování, SP = E-learning Obchodní proces

Síly závislostí segmentačních kritérií na výstupních hodnotách

Tabulka č. 5 Síla závislosti povýšení na jednotlivých segmentačních kritériích

<b>Segmentační kritérium / síla závislosti</b>	<b>V</b>
Věk	<b>0,300</b>
Pohlaví	0,199
Vzdělání	0,196
Délka obchodní praxe	<b>0,373</b>
IQ	0,080
Pokročilost v obchodním procesu	<b>0,353</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 6: Síla závislosti délky pracovního poměru na jednotlivých segmentačních kritériích

<b>Segmentační kritérium / síla závislosti</b>	<b>V</b>
Věk	<b>0,320</b>
Pohlaví	0,063
Vzdělání	0,272
Délka obchodní praxe	<b>0,435</b>
IQ	0,100
Pokročilost v obchodním procesu	<b>0,351</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Síly závislostí faktorů kvalifikačních předpokladů na výstupních hodnotách

Tabulka č. 7: Síla závislosti přijetí na jednotlivých faktorech kvalifikačních předpokladů

<b>Faktor/ síla závislosti</b>	<b>V</b>
<b>Zájem</b>	<b>0,734</b>
Pohotovost	0,713
<b>Sebevědomí</b>	<b>0,734</b>
Dynamika	0,486
Stabilita	0,653
<b>Cíle</b>	<b>0,755</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 8 Síla závislosti délky pracovního poměru na jednotlivých faktorech kvalifikačních předpokladů

<b>Faktor/ síla závislosti</b>	<b>V</b>
<b>Zájem</b>	<b>0,800</b>
Pohotovost	0,712
<b>Sebevědomí</b>	<b>0,788</b>
Dynamika	0,538
Stabilita	0,683
<b>Cíle</b>	<b>0,893</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Predikovatelnost vývoje uchazečů na základě požadavků a předpokladů

Uchazeči, kteří jsou začátečníci ve znalosti obchodního procesu, mají hodnoty pro predikci jejich vývoje shrnuté v níže uvedené tabulce. Pro všechny skupiny IK1 až IK3 je velmi důležitý faktor zájem s hodnotami na stupni škály 3 až 5.

Tabulka č. 9: IK1 až IK3 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů začátečníci

Kategorie/ skupina uchazečů	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
<b>IK1</b> Začátečníci, DPP 3 roky a více, nepovýšení	25-30 let	2 roky a více	3 až 5	2 až 4	3 až 5	4 až 5	3 až 4	2 až 4
<b>IK2</b> Začátečníci, DPP 3 roky a více, povýšení	není relevantní	není relevantní	4 až 5	3 až 5	3 až 5	3 až 5	3 až 5	4 až 5
<b>IK3</b> Začátečníci, DPP 3 roky a více, povyšování	méně než 25 let	méně než 2 roky	4 až 5	3 až 5	není relevantní	3 až 5	4	3 až 5

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou uchazeči, kteří jsou pokročilí ve znalosti obchodního procesu rozdělení dle povýšení do skupin IK4 až IK6. Největší rozdíly mezi těmito skupinami jsou v dosažených stupních škály faktorů zájem a sebevědomí. Všichni uchazeči dosahují velmi vysokých hodnot faktoru cíle a to na stupních škály 4 nebo 5. Dle těchto výsledků jsou všichni pokročilí uchazeči, kteří pracují v podniku 3 roky a více velmi vespělí ve smyslu jejich cílů (životních plánů) a chápou souvislosti s jejich úspěšným působením v podniku. Uchazeči jsou všestranní, mají různorodé záliby.

Tabulka č. 10: IK4 až IK6 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů pokročilí

Kategorie/ skupina uchazečů	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
<b>IK4</b> Pokročilí, DPP 3 roky a více, nepovýšení	není relevantní	převážně více než 2 roky	3 až 5	3 až 5	3 až 5	2 až 5	4 až 5	4 až 5
<b>IK5</b> Pokročilí, DPP 3 roky a více, povýšení	není relevantní	2 roky a více	4 až 5	3 až 5	4 až 5	3 až 5	4 až 5	4 až 5
<b>IK6</b> Pokročilí, DPP 3 roky a více, povyšování	převážně méně než 30 let	2 roky a více	převážně 5	převážně 5	převážně 5	3 až 5	4 až 5	5

Zdroj: Vlastní zpracování

## ZÁVĚR

- Z výzkumu plyne, že zjišťování úrovně splnění kvalifikačních požadavků podniku je významné především pro správné nastavení budoucího rozvoje uchazeče. Je jen málo významné s ohledem na přijetí uchazeče, jeho potenciál k povýšení a předpokládané délce pracovního poměru.
- Mnohem silnější závislosti na výstupních hodnotách, než jaké byly naměřeny u pokročilosti v obchodním procesu a segmentačních kritérií, dosáhly faktory předpokladů: zájem (o nabízenou pozici), pohotovost (rychlost reakce), sebevědomí (víra ve své schopnosti), dynamika (vztah ke sportu), stabilita (dle zájmů uchazeče) a cíle (uspokojení svých potřeb).
- Výzkum identifikoval nejvyšší závislosti (silné závislosti) na přijetí u faktorů Zájem  $V=0,734$ , Sebevědomí  $V=0,734$  a Cíle  $V=0,755$ . Na tyto faktory se výzkum soustřeďuje. Pro další výzkum lze doporučit faktor Pohotovost, u kterého byla také naměřena vysoká závislost  $V=0,713$ . Ostatní faktory prokazují střední závislost.
- Výzkum identifikoval nejvyšší závislosti faktorů předpokladů na délce pracovního poměru u faktorů Zájem  $V=0,800$ , Sebevědomí  $V=0,788$  a Cíle  $V=0,893$ . Jde o stejné faktory jako u předešlé výstupní hodnoty (přijetí), a proto se na tyto faktory výzkum soustřeďuje. Hodnoty vysokých závislostí přijetí jsou u výstupní hodnoty délka pracovního poměru ještě vyšší.

Pro další výzkum lze doporučit faktor Pohotovost, u kterého byla také naměřena vysoká závislost  $V=0,712$ , tedy téměř shodná jako u předešlé výstupní hodnoty. Ostatní faktory prokazují střední závislost.

- Z výsledků výzkumu Předpokladů na výstupní hodnoty přijetí a délka pracovního poměru lze odvodit potvrzení škál tak, jak je autor navrhl. Ty jsou dále využívány pro predikci vývoje uchazečů na základě požadavků, segmentačních kritérií a předpokladů.

Pro všechny skupiny ideálních kandidátů začátečníků IK1 až IK3 je velmi důležitý faktor zájem s hodnotami na stupni škály 3 až 5.

- Začátečníci ve znalosti obchodního procesu, kteří mají praxi v oboru 2 roky a více, s prokázanou střední závislostí  $V=0,435$ , mohou dlouhodobě pracovat v podniku za předpokladu, že jejich hodnoty faktorů sebevědomí a stabilita jsou alespoň stupni škály 3 a dynamika na stupni škály 4. Jsou to lidé, kteří mají různorodé zájmy a sportují, jsou tedy loajální a vytrvalí, ale nemají předpoklady pro povýšení. Přesto takové zaměstnance podnik také potřebuje, a proto jsou zahrnuti do skupiny IK1.

- Uchazeči začátečníci ze skupiny IK2 mohou mít různý věk a různou délku odborné praxe, se závislostmi na povýšení  $V=0,300$  u věku a  $V=0,375$  u odborné praxe. Od uchazečů ze skupiny IK1 se liší především vyššími hodnotami u faktorů zájem a cíle, kde dosahují 4. až 5. stupně škály. V ostatních faktorech se pohybují alespoň na stupni škály 3. Uchazečům z této kategorie je predikována možnost povýšení.

- Zvláštní skupinou uchazečů je skupina IK3, která obsahuje ambiciózní uchazeče do 25 let a praxí méně než 2 roky s vysokými hodnotami faktoru zájem, na stupni škály 4 až 5 a velmi vysokými hodnotami faktoru sebevědomí (věří ve své předpoklady) nebo faktoru dynamika (jde o sportovce, kteří jsou vytrvalí a zvyklí překonávat překážky). Alespoň v jednom z těchto faktorů dosahují obvykle stupně škály 5. Ostatní faktory jsou zastoupeny alespoň stupněm škály 3 a stabilita stupněm škály 4. S těmito údaji souvisí také závislosti jednotlivých faktorů na délce pracovního poměru: zájem  $V=0,800$ , pohotovost  $V=0,712$ , cíle  $V=0,893$ . Tato skupina uchazečů je opakovaně povyšovaná.

Pokročilí uchazeči ve znalosti obchodního procesu jsou rozděleni dle povýšení do skupin IK4 až IK6. Největší rozdíly mezi těmito skupinami jsou v dosažených stupních škály faktorů zájem a sebevědomí. Všichni uchazeči dosahují velmi vysokých hodnot faktoru cíle a to na stupních škály 4 nebo 5.

- Pouze někteří uchazeči ze skupiny IK4 mají kratší odbornou praxi než 2 roky, jde o bystré uchazeče, kteří se rychle posunuli ve znalosti obchodního procesu, ale bohužel nemají předpoklady pro povýšení. Mají obvykle nižší hodnocení ve faktorech zájem, pohotovost,

sebevědomí či dynamika. Vyšších hodnot dosahují u faktoru stabilita se závislostí  $V=0,683$  a cíle se závislostí  $V=0,893$ .

- U pokročilých uchazečů ze skupiny IK5 převažují u většiny faktorů stupně škály 4 nebo 5. Jde o faktory zájem ( $V=0,800$ ), sebevědomí ( $V=0,788$ ), stabilita ( $V=0,683$ ) a cíle ( $V=0,893$ ). Ani jeden z nich nedosáhl stupně škály 3 ve více než jednom faktoru. Jde o uchazeče s odbornou praxí více než 2 roky, různého věku a během svého působení v podniku jsou povýšení.
- Poslední skupina pokročilých uchazečů, IK6, má také odbornou praxi delší než 2 roky ( $V=0,435$ ), převažují u ní hodnoty na stupni škály 5 u většiny faktorů, tedy především u faktoru zájem ( $V=0,800$ ), sebevědomí ( $V=0,788$ ) a cíle ( $V=0,893$ ). Zajímavé je, že v době výběrového řízení mají převážně méně než 30 let. V podniku pak jsou opakovaně povyšováni.
- Faktory předpokladů mají pro podnik zásadní význam při přijímání uchazečů, kvalifikační požadavky a segmentační kritéria jsou méně významná.
- Aktuální úroveň schopnosti plnit kvalifikační požadavky podniku není prioritně významná pro přijetí, ale pro správné nastavení rozvoje nového zaměstnance.
- Tabulky skupin ideálních kandidátů je možné použít jako pomůcku při rozhodování o přijetí uchazeče a pro predikci jeho vývoje.

## **ZDROJE**

ABABNEH, K., HACKETT, R., SCHAT, A. (2013). The Role of Attributions and Fairness in Understanding Job Applicant Reactions to Selection Procedures and Decisions. *Journal of Business & Psychology*. New York: Springer Science+Business Media, March 2013. Vol. 29 Issue 1, p111-129. ISSN: 0889-3268.

JERÁBEK, Z. (2013). Změny v podniku v průběhu krize. *Management Trends in Theory and Practice*. Žilina: EDIS, University Publishing House of University of Žilina, 2013. 102-104. ISBN: 978-80-554-0736-4

OWEN, J. (2012). *How to Manage*. Harlow CM20 2JE: Pearson Education Limited, 2012. ISBN- 978-0-273-75962-1

PLAMÍNEK, J. (2011). *Vedení lidí týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-36648

SUTHERLAND, M., WÖCKE, A. (2011). The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions.. *South African Journal of Business Management*. Cape Town: University of Stellenbosch, December 2011. Vol. 42 Issue 4, p23-32. 10p. ISSN: 2078-5585.

WRIGHT, E.; DOMAGALSKI, T.; COLLINS, R (2011). Improving Employee Selection With a Revised Resume Format. *Business Communication Quarterly*. Blacksburg VA 24061,

USA: Association for Business Communication September 2011. Vol. 74 Issue 3, p272-286. 15p. ISSN: 10805699.

ZOUBOULAKIS, M.S. (2015). Customary rule-following behaviour in the work of John Stuart Mill and Alfred Marshall. *Journal of Institutional Economics*. 11, 4, 783. Cambridge: Millennium Economics Ltd. ISSN: 17441374. DOI: 10,1017 / S1744137414000502.

### **SEZNAM PUBLIKACÍ K ŘEŠENÉ PROBLEMATICE**

JEŘÁBEK, Z. (2013). *Změny v podniku v průběhu krize*. Management Trends in Theory and Practice. Žilina: EDIS, University Publishing House of University of Žilina, 2013. 102-104. ISBN: 978-80-554-0736-4

JEŘÁBEK, Z. (2014). *Změny v podniku jako výsledek koučování*. *Acta Oeconomica Univesitatis Selye* Vedecký recenzovaný časopis, 2014. Komárno: Univerzita J. Selyeho, 2014. 93-106 s. ISSN: 1338-6581

JEŘÁBEK, Z. (2015a). *Výběr zaměstnance - klíčová změna v podniku*. In: Recenzovaný sborník příspěvků vědecké interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů. QUAERE 2015 roč. V. Hradec Králové: Magnanimitas, 2015. 148-158 s. ISSN: 978-80-87952-10-8

JEŘÁBEK, Z. (2015b). *Institucionální, instrumentální a vnější změny, základ pro povyšování v rychle rostoucím podniku*. In: *Acta Oeconomica Univesitatis Selye* Vedecký recenzovaný časopis, 2015. Komárno: Univerzita J. Selyeho, 2015. ISSN: 1338-6581

JEŘÁBEK, Z. (2015c). *Délka pracovního poměru, pozitivní důsledek institucionálních, instrumentálních a vnějších změn*. In: *Ekonomie a finance – výsledky výzkumu doktorandů na Vysoké škole finanční a správní* (2015). 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. ISBN: 978-80-7408-128-6

JEŘÁBEK, Z., ČAPOŠOVÁ, E. (2016a). *Institutional changes and qualification requirements of a company*. In: *Polish Journal of Management Studies*. Czestochowa: Czestochowa University of Technology, 2016. Vol.14, 2016. ISSN: 2081-7452.

JEŘÁBEK, Z. (2016b). *Předpoklady uchazeče pro práci - výhoda pro přijetí i délku pracovního poměru*. In: *Acta Oeconomica Univesitatis Selye* Vedecký recenzovaný časopis, 2016. Komárno: Univerzita J. Selyeho, 2015. ISSN: 1338-6581.

JEŘÁBEK, Z. (2016c). *Predikovatelnost vývoje uchazečů na základě požadavků a předpokladů*. In: *Conference Proceedings Relik 2016, Reprodukce lidského kapitálu (vzájemné vazby a souvislosti)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2016. ISBN 978-80-245-2166-4.