

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení



Česká zemědělská univerzita v Praze

**Provozně ekonomická
fakulta**

**Výběr zaměstnanců na obchodní pozice s důsledky
na kariérní úspěšnost**

disertační práce

Doktorand: Ing. Zbyněk Jeřábek, MBA

Školitel: doc. Ing. Zdeněk Linhart, CSc.

© Praha 2017

Poděkování: Rád bych poděkoval svému školiteli, doc. Ing. Zdeňkovi Linhartovi, CSc. za trpělivost a čas, který mi věnoval. Zároveň děkuji především všem pracovníkům fakulty, s kterými jsem přišel do kontaktu, ale i ostatním pracovníkům univerzity za rady a inspiraci pro další život. Děkuji také své nejbližší rodině za podporu a důvěru, kterou mi projevovala.

Výběr zaměstnanců na obchodní pozice s důsledky na kariérní úspěšnost

Abstrakt

Disertační práce vychází z již publikovaných výsledků výzkumu, prezentovaných na čtyřech vědeckých konferencích různých institucí. 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.

Teoretická východiska podporují realizovaný výzkum. 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 povyšování. Identifikují se zažité instituce z jiných podniků, projevující se nízkou pokročilostí ve znalosti obchodního procesu nebo vynecháním některého postupového stavu.

Jsou navržena nápravná opatření vedoucí ke změně institucionálních postojů uchazečů. Jde především o měkké nástroje řízení včetně koučování. 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.

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.

Nejvyšší závislosti na přijetí byly zjištěny u faktorů Zájem $V=0,734$, Sebevědomí $V=0,734$ a Cíle $V=0,755$. Vysoká závislost $V=0,713$ byla naměřena také u faktoru Pohotovost. Ostatní faktory vykazují střední závislost. Nejvyšší závislosti na délce pracovního poměru výzkum identifikoval u faktorů Zájem $V=0,800$, Sebevědomí $V=0,788$ a Cíle $V=0,893$. Ostatní faktory vykazují střední závislost, kromě faktoru Pohotovost s vysokou závislostí $V=0,712$.

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. Jednotlivé skupiny IK jsou představeny ve zvláštních tabulkách s interpretacemi po faktorech, případně s interpretací odchylky od skupiny. Všechny tabulky reflektují zájem zaměstnavatele, aby v podniku zaměstnanec pracoval 3 roky a déle.

Klíčová slova

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

Selection of employees for sales positions with consequences for career success

Abstract

The statements made in the dissertation are based on the previously published results of the research, presented at four scientific conferences of various institutions. 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 theoretical outcomes support the realised research. 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. Ingrained institutions from other companies expressed by the low advancement in the knowledge of the sales process or skipping any of the progression states are identified.

Corrective measures leading to the change of institutional stances of the applicants are proposed. Those are above all soft management tools including coaching. 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 objective of this endeavour is, based on the requirements of a company, the segmentation criteria and prerequisites factors measured on the outcome values promotion and length of employment, to define the career potential of the applicants with suggestions to put into practice. It is at the same time the goal to

describe the successful applicants, who come into the company with advanced knowledge of the sales process and successful beginners, the relation between the two and their expected limits.

The highest dependence for acceptance was found out at the factors Interest $V=0.734$, Self-confidence $V=0.755$ and Goals $V=0.755$. A high dependence was also found out at the factor Readiness. Other factors show medium dependence. 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 $V=0.893$. Other factors show medium dependence, except for the Readiness factor with a high dependence $V=0.712$.

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. The individual IK groups are presented in separate tables with interpretations of factors, alternatively with an interpretation of a divergence from the group. All of the tables reflect the interest of the employer, which is to have the employee work for his company for 3 years or more.

Key words

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

Obsah

OBSAH	6
1 ÚVOD	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	9
2.1 VÝBĚR UCHAZEČE	9
2.1.1 Opakované chyby zvyšují náklady podniku	9
2.1.2 Výběrovým řízením prochází uchazeč i zaměstnavatel	10
2.1.3 Strategické řízení a konkurenční výhoda.....	12
2.1.4 Pravidla výběru zaměstnanců	14
2.1.5 Požadavky, předpoklady, kompetence.....	15
2.1.6 Psychologická smlouva a vzájemná očekávání.....	17
2.1.7 Nástroje výběru uchazeče	19
2.1.8 Podniková kultura	21
2.2 INSTITUCE, INSTITUCIONÁLNÍ, INSTRUMENTÁLNÍ A VNĚJŠÍ ZMĚNY	22
2.2.1 Výběrové řízení jako instituce	22
2.2.2 Obchodní proces jako instituce	25
2.2.3 Změny institucí a postojů	26
2.2.4 Instrumentální změny	30
2.2.5 Vnější změny.....	34
2.3 KOUČOVÁNÍ, MĚKKÉ NÁSTROJE ŘÍZENÍ A ZMĚN.....	35
2.3.1 Koučování - styl řízení	36
2.3.2 Rozhovory, zpětná vazba, naslouchání, povzbuzení.....	38
2.3.3 Emoce, stres, pracovní prostředí.....	40
2.3.4 Vnitřní koučování	43
2.4 POVÝŠENÍ	46
2.5 DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU	49
3 CÍL PRÁCE	52
4 METODIKA	53
4.1 VÝBĚR UCHAZEČE - KATEGORIZACE DAT.....	53
4.1.1 Kategorizace segmentačních kritérií.....	54
4.1.2 Kategorizace stavových otázek - požadavků podniku	55
4.1.3 Kategorizace zjišťovacích otázek-předpokladů uchazeče	58
4.2 KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY A PŘEDPOKLADY, METODY	61
4.2.1 Kvalifikační požadavky, metody.....	61
4.2.2 Kvalifikační předpoklady, metody.....	62

5 VÝSLEDKY A DISKUSE.....	63
5.1 INSTITUCIONÁLNÍ ZMĚNY A KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY	63
5.2 ZÁVISLOSTI POŽADAVKŮ A SEGMENTAČNÍCH KRITÉRIÍ NA VÝSTUPNÍ HODNOTĚ POVÝŠENÍ	72
5.2.1 Závislosti požadavků a segmentačních kritérií na výstupní hodnotě povýšení - shrnutí.....	77
5.3 ZÁVISLOSTI POŽADAVKŮ A SEGMENTAČNÍCH KRITÉRIÍ NA VÝSTUPNÍ HODNOTĚ DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU	78
5.3.1 Závislosti požadavků a segmentačních kritérií na výstupní hodnotě délka pracovního poměru - shrnutí.....	84
5.4 ZÁVISLOSTI PŘEDPOKLADŮ NA VÝSTUPNÍ HODNOTĚ PŘIJETÍ.....	85
5.5 ZÁVISLOSTI PŘEDPOKLADŮ NA VÝSTUPNÍ HODNOTĚ DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU	91
5.6 ZÁVISLOSTI PŘEDPOKLADŮ NA VÝSTUPNÍ HODNOTĚ PŘIJETÍ A DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU.....	98
5.7 PŘEDPOKLADY PŘIJATÝCH UCHAZEČŮ A UCHAZEČŮ V PRACOVNÍM POMĚRU 3 ROKY A VÍCE	98
5.8 ČETNOSTI VYBRANÝCH FAKTORŮ V POSTUPOVÝCH STAVECH	101
5.8.1 Četnosti vybraných faktorů v postupových stavech - přijatí uchazeči.....	101
5.8.2 Četnosti vybraných faktorů v postupových stavech - přijatí uchazeči s délkou pracovního poměru 3 roky a více	102
5.9 PREDIKOVATENOST VÝVOJE UCHAZEČŮ NA ZÁKLADĚ POŽADAVKŮ A PŘEDPOKLADŮ ...	104
5.9.1 Predikovatelnost vývoje uchazečů na základě požadavků a předpokladů - začátečníci	105
5.9.2 Predikovatelnost vývoje uchazečů na základě požadavků a předpokladů - pokročilí	109
5.9.3 Predikovatelnost vývoje uchazečů na základě požadavků a předpokladů - shrnutí	113
5.10 ROZHODNUTÍ PERSONALISTY O UCHAZEČÍCH JE ZÁROVEŇ ROZHODNUTÍ O PODNIKU ...	116
6 ZÁVĚR.....	120
6.1 PŘÍNOS PRO VĚDU	127
6.2 PŘÍNOS PRO PRAXI	127
7 LIMITY VÝZKUMU	129
8 POUŽITÉ ZDROJE.....	130
9 SEZNAM TABULEK.....	142
10 SEZNAM OBRÁZKŮ	146
11 SEZNAM GRAFŮ	147

1 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).

2 Teoretická východiska

Teoretický základ práce je shrnut v kapitolách Výběr uchazeče, Instituce, institucionální, instrumentální a vnější změny, Koučování, měkké nástroje řízení a změn, Povýšení a Délka pracovního poměru. Vychází se z vědeckých zahraničních zdrojů, tuzemských vědeckých zdrojů a publikací autora ve vědeckých časopisech.

2.1 Výběr uchazeče

V této kapitole je upozorněno na opakované chyby při výběrových řízeních, které zvyšují náklady podniku. Strategické řízení lidských zdrojů je tedy konkurenční výhodou podniku.

Zaměstnavatelé si ne vždy uvědomují, že výběrovým řízením prochází nejen uchazeč, ale i zaměstnavatel, který je posuzován a vybírán uchazečem stejně jako uchazeč zaměstnavatelem. Mezi uchazečem a zaměstnavatelem je uzavírána psychologická smlouva, která pokrývá jejich vzájemná očekávání. Kritérium, které obě strany musí vzít v úvahu je i podniková kultura. I když v podnicích existují pravidla pro výběr zaměstnanců, úspěšnosti výběrových řízení se nepřikládá taková váha jako celkovému výkonu podniku. Kromě vyhodnocování požadavků na uchazeče a jejich kompetencí je třeba se více věnovat také předpokladům a potenciálu uchazeče. Důležitá je nejen vhodná volba nástroje výběru uchazeče, ale také schopnost vyhodnotit výsledky, které tyto nástroje zobrazují.

2.1.1 Opakované chyby zvyšují náklady podniku

Potenciál kariérní úspěšnosti uchazeče o zaměstnání by se měl důsledně zjišťovat již při výběrovém řízení (Ababneh 2013, Fahed 2012, Klupáková 2013). Správně vybraného uchazeče je možné dále vzdělávat a rozvíjet tím jeho kompetence (Owen 2012, Plamínek 2011, Zounková 2013). U vyšších pozic je vhodným způsobem rozvoje a získávání kompetencí koučování (Jeřábek 2014, Owen 2012, Whitmore 2009). Chyby při výběrových řízeních podniky často opakují, neanalyzují neúspěch svých manažerů, kteří tato výběrová řízení pořádají.

Výběrové řízení je manažery ovlivňováno již ve fázi jeho zadání buď podceněním řádného nadefinování požadavků na nevhodnějšího uchazeče nebo neschopností tyto požadavky definovat kvůli nedostatečné kvalifikaci. Nedostatečnou kvalifikaci manažera je možné z velké části eliminovat spoluprací s renomovanou personální kanceláří, ale zde může manažer narazit také na limit v rozpočtu. Například za obsazení obchodní pozice, kde má zaměstnanec za úkol prodávat technologická zařízení, je renomovanými kancelářemi účtováno 100 až 200 000,- Kč za obsazení 1 pozice s garancí 3 měsíce. Levnější personální agentury, v cenách služeb na obsazení obdobné pozice ve výši 50 000,-Kč a méně, si sice účtují nižší sazby, ale přiměřeně tomu je nabízeno méně služeb. Pohovory jsou například vedeny pouze telefonicky, ne osobně, o uchazeči se prověřuje méně informací z historie i současnosti. Nemají dostatek času poznat prostředí, do kterého mají uchazeče přivést i osobnost nadřízeného, což je také důležitý faktor pro úspěšné výběrové řízení. Škody při nevhodném výběru dosahují násobky účtovaných cen renomovaných personálních agentur.

Odpovědní manažeři jsou často úspěšní specialisté ve svém oboru, například obchod či výroba. Nejsou-li po svém povýšení do manažerské pozice odpovídajícím způsobem vzděláni, nejsou zvyklí na nové zaměstnance nahlížet jako na zdroj lidského kapitálu, který je součástí intelektuálního kapitálu. Nevnímají lidský kapitál jako lidské vlastnosti a schopnosti, ať již vrozené či získané, které mohou být vhodným investováním rozšířeny, ani jako důležitou investici do zlepšení výkonu, produktivity, flexibility či schopnosti inovovat, která však může mít kladnou, ale i zápornou hodnotu. Sutherland (2011) ve svém výzkumu uvádí, že se podniky pohybují v začarovaném kruhu, jehož počáteční příčinou je špatný výběr zaměstnance a důsledkem je snížení konkurenceschopnosti kvůli jeho nízkému výkonu, který snižuje výnosy podniku a zvyšuje náklady na opakovaný proces výběru a adaptace uchazeče.

2.1.2 Výběrovým řízením prochází uchazeč i zaměstnavatel

Nejednoduchým cílem společnosti, která se neustále rozvíjí, zvyšuje nejen svůj obrat, ale také počet zaměstnanců, rozšiřuje teritoriální působnost, rozšiřuje sortiment, je získat co největší počet zaměstnanců, pro své současné i budoucí

působení. Zvláště náročný úkol je to v období s nízkou nezaměstnaností, kde je, kromě již zmíněných faktorů, třeba použít vzhled do uchazeče (Gro, 2011). Harold a kol. (2016) hovoří o tom, že se standardně zkoumají právě kandidátské postoje či záměry, ale ne rozhodnutí uchazeče o přijetí nabízené pozice. Zaměřuje se na rozšíření porozumění chování uchazeče prostřednictvím uchazečových vjemů a chápání spravedlnosti, kterou označuje jako významný faktor. Na tomto základě se uchazeč rozhoduje pro přijetí nabízené pozice. Zkoumá tento "prediktor", čili ukazatel, tedy v tomto případě proměnnou úspěšnosti. Zmíněný rozšiřující pohled na výběrové řízení nelze opomenout i z finančních důvodů, když nedávné odhady sdělují, že americké společnosti investují v průměru, kolem 3500 \$ za náklady na výběrové řízení (O'Leonard, 2011). Nábor může být také definován jako organizační činnosti, jejichž cílem je ovlivňovat rozhodování úspěšného uchazeče o zaměstnání, zda přijme nebo nepřijme nabízenou pozici. Výběrové řízení spoluutváří kvalitu podniku, kvalitní pracovní síla je považována za jednu z jeho nejdůležitějších strategií. Harold a kol. (2016) se domnívá, že kromě příležitosti řádně prokázat své znalosti, dovednosti a schopnosti, má pro uchazeče existovat nějaký mechanismus, jak napadnout výsledek výběrového řízení. Podnik má také jasně vysvětlit proces výběrového řízení tak, aby demonstroval, že je spravedlivý. Veškerá komunikace s uchazeči je vedená s respektem a včas poskytuje důležitou zpětnou vazbu tak, že podporuje příznivé vnímání spravedlnosti mezi jednotlivými uchazeči.

Faktor času po posledním kole výběrového řízení

Instituce výběrového řízení sehrává dle výzkumu Becker a kol. (2010) další významnou roli a to v čase, který podnik potřebuje na vyhodnocení pohovorů a administrativě vedoucí k nabídce zaměstnání uchazeči. Rozhodnutí zaměstnavatele nabídnout uchazeči práci ještě automaticky neznamená, že ji uchazeč přijme. Tento faktor je zkoumán na vzorku 906 studentů a vzorku 2106 zkušených kandidátů (Becker a kol. 2010). V době studie podnik rychle roste, obdobně jako podnik zkoumaný autorem této práce a hledá uchazeče pro všechny organizační úrovně. Dle výsledků uchazeči, kteří obdrží nabídku na zaměstnání dříve, ji častěji také přijímají. Když dochází ke zpoždění nabídek, ať už v

důsledku nerozhodnosti manažera nebo jiných důvodů, může se stát, že uchazeč přijme nabídku od jiného zaměstnavatele. Podniky mohou změnit svůj proces a zvýšit efektivitu a rychlost mezi svým rozhodnutím a oznámením o nabídce zaměstnání uchazeči. Mohou toho dosáhnout minimálními změnami v procesu, které si vyžádají jen minimální náklady na tyto změny. Na druhou stranu se tím generují významné dlouhodobé úspory pro podnik z hlediska času a také peněz vynaložených na výběrové řízení nových zaměstnanců (O'Leonard, 2011) a také úspory ze zkrácení doby neobsazeného pracovního místa. Zkušení kandidáti přijali 88,2 % nabídek, zatímco studenti jen 67,2 %. Studentům přišly nabídky na zaměstnání 23 dní po pohovoru a zkušeným kandidátům 14,7 dní po pohovoru. Zkušení kandidáti přijali takovou nabídku již za 3,1 dne po obdržení, kdežto studenti až po 21,0 dnech po obdržení nabídky. Nabídky studentům na první zaměstnání tedy přicházejí později a studenti na ně také později reagují. Je to dáno pravděpodobně tím, že nejsou pod velkým časovým tlakem. Naopak zkušení kandidáti vědí pravděpodobně mnohem více o pracovním trhu a žádají o konkrétní pracovní místo, které odpovídá jejich zkušenostem. Výkonnostní hodnocení zaměstnanců po přijetí jsou na stejné úrovni bez ohledu na to, zda byli přijatí dříve či později (Becker a kol. 2010). Přesto je třeba nabídnout uchazečům zaměstnání co nejdříve po rozhodnutí, aby bylo zachováno pozitivní vnímání podniku uchazečem a nevznikaly náklady z "ušlé příležitosti". Nabídku může učinit dříve konkurenční podnik nebo ekonomicky znevýhodněný uchazeč raději přijme jinou nabídku čistě z časových - finančních důvodů.

2.1.3 Strategické řízení a konkurenční výhoda

Úpravou své personální politiky s proaktivním plánováním a prováděním vhodných postupů řízení nových zaměstnanců je možné dosáhnout zvýšenou výkonnost podniku. Kaliannan a kol. (2016) a Muqaj, (2016) dávají důraz na politiku lidských zdrojů, které mají strategický význam pro podnik, jeho podnikání a tím i plnění jím vytýčených cílů. Za nejdůležitější považuje nábor a výběrové řízení, školení zaměstnanců a jejich rozvoj, odměny a uznání. Zaměstnanci hledají lepší příležitosti pro své vzdělávání, aby mohli při práci plně rozvinout svůj potenciál, očekávají nějakou formu odměny a uznání. Kromě toho na jejich výkon má vliv

příjemné pracovní prostředí, které jim umožňuje být inovativní a dosahují i díky němu také lepších výsledků při práci. Zaměstnavatelé podporou strategického řízení HR podporují kumulaci intelektuálního kapitálu, který je pro podnik konkurenční výhodou. Nedostatek strategické hodnoty funkce lidských zdrojů je kompenzován soustředěním se na přechod ze své transakční role na roli strategické efektivity. HR musí překonat konvenční odpor a působit jako jeden z lídrů podnikové strategie zaměřený na přijímání a plánování pracovních sil a měření jejich kompetencí (Ravichandran, Bano, 2016). V této souvislosti Naznin, Hussain (2016) navrhuje decentralizaci funkce HR a sdílení partnerství s ostatními manažery pro lepší pochopení jejich odpovědnosti a specifických personálních otázek jako jsou rozvoj týmu a řízení výkonnosti zaměstnanců. Podporují otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a manažery, obdobně jako Kaliannan a kol. (2016), doporučují opustit tradiční dozorčí role, což manažerům umožní vystupovat jako přirození vůdci a koordinátoři. Od tohoto chování si slibují vyšší motivovanost týmu a vysokou pracovní morálku, která je jimi považována za klíč k výkonnosti podniku a konkurenčnímu úspěchu.

Ačkoliv jsou nositeli znalostí, dovedností a schopností jednotliví pracovníci, tyto znalosti se generují a rozšiřují prostřednictvím jejich vzájemné interakce za účelem vytvoření institucionalizovaných znalostí podniku (Armstrong, 2002, Königová, Horalíková, 2013). Strategické řízení lidských zdrojů je tedy také integrální součástí těchto strategií (Armstrong, 2002). Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie podniku, je to konkrétní aktivita a úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii (Koubek, 2015). Z řady definic publikovaných na toto téma autor práce podporuje ty, v jejichž středu pozornosti je konkurenční výhoda, protože celé dlouholeté úsilí v této oblasti, jehož některé výsledky jsou prezentovány v této disertační práci, jsou motivovány právě konkurenční výhodou. Konkurenční výhoda je podstatou konkurenční strategie a zahrnuje zdroje, schopnosti, rozhodnutí a vztahy, které dovolují podniku využít příležitostí na trhu a zároveň se vyhnout hrozbám, které by mohly ovlivnit jejich postavení na trhu. Konkurenční výhody lze dosáhnout, jestliže podnik může získat a rozvíjet lidské zdroje, které mu umožní se rychleji

učit a používat výsledky tohoto učení efektivněji než konkurenti na trhu (Armstrong, 2002).

2.1.4 Pravidla výběru zaměstnanců

Úspěšnost výběru kvalitních zaměstnanců pro nové pozice nebo pro povýšení je velmi nízká. Drucker (2016) dokonce říká, že s tak mizernou výkonností bychom se v žádné jiné oblasti managementu nesmířili a dokonce ani nemuseli a neměli smířit. Vyzdvihuje individuální dovednosti generála George G. Marshalla armády USA z období druhé světové války a Alfréda P. Sloana juniora, který řídil firmu General Motors. Potvrzuje se tím význam individuálních kompetencí, které zmínění manažeři používali při konečném rozhodování i na nižších manažerských pozicích, v případě Alfréda Sloana i na pozici hlavního prodejního ředitele malé divize na výrobu příslušenství. Klíčovým záměrem je ovlivnit co nejširší množství manažerských pozic, které mají přímý vliv na hospodářský výsledek. I v současné době mají některé obchodní společnosti ve svých směrnících povinnost nechat schválit uchazeče na pozici s dopadem do hospodářského výsledku až o 3 úrovně výše postaveného manažera. Autor má osobní zkušenost s podnikem, kde o těchto pozicích měli právo rozhodnout pouze 2 manažeři z vrcholového vedení, i když měl podnik celkově několik set zaměstnanců. Osvědčeným složením týmu, který je zodpovědný za výběr zaměstnance se ukazuje tým ve složení: personalista, jako odborný garant, regionální vedoucí se znalostí místních poměrů a člen vrcholného vedení. Personalista kromě své odbornosti zaručuje i nediskriminační průběh výběru zaměstnanců s vysokým potenciálem pro povýšení. Tito uchazeči nejsou, bez nezávislé kontroly průběhu výběrového řízení, přijati, protože jsou pro své nadřízené hrozbou. Člen vrcholového vedení s možností konečného rozhodnutí je senior manažer, který již má v oblasti přijímání obdobných pracovníků velké praktické zkušenosti nejen kvůli svému věku, ale také proto, že má stejnou odpovědnost i v jiných regionech, takže byl již z tohoto titulu mnohokrát konfrontován s důsledky svého rozhodnutí. Drucker (2016) nejen v případě Alfréda Sloana zobecnil princip upírající pozornost prioritně na úkol, který před daným uchazečem stojí a upřednostňuje jej před funkční náplní obsazované pozice. Záleží na tom, v jakém konkrétním stavu se aktuálně nachází tým a

zároveň jaké jsou před ním aktuální úkoly. Nastavení úkolů se musí co nejvíce protnout s kvalifikací, znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi uchazeče. V okamžiku příjmu chtějí všichni uspět, uchazeč i podnik. Drucker (2016) dokonce říká, že záleží na schopnosti splnit přidělený úkol. Jestliže ta existuje, ostatní může vždy dodat podnik. Podle něj také Franklin Roosevelt i Harry Truman při výběru členů svého kabinetu v podstatě říkali: "Na osobních nedostatecích mi nezáleží. Nejprve mi povězte, co každý z nich umí." U zaměstnanců s výjimečně pozitivním dopadem na hospodářské výsledky je na posouzení zodpovědného manažera, jestli náklady vzniklé akceptací individuálního přístupu k těmto osobnostem nepřekračují jejich pozitivní přínos. Ovlivňují minimálně lokálně podnikovou kulturu v pozitivním i negativním smyslu, mají například nedostatky, které je třeba kompenzovat přesunem některé jejich pravomoci na jiného zaměstnance. Jestli ale k vysokému výkonu strhnou další zaměstnance a nadřízený pracovník je i nadále schopen je řídit, pak je třeba celou situaci vnímat jako vnější pozitivní změnu podniku (Jeřábek, 2015b). Uchazeči přicházejí do podniku s novými kompetencemi nebo mají některé kompetence na nadstandardní úrovni.

2.1.5 Požadavky, předpoklady, kompetence

Záleží na podniku, na povaze jeho předmětu podnikání, jeho aktuální potřebě, jestli je pro něj nezbytné, aby uchazeč o zaměstnání okamžitě plnil všechny jeho požadavky nebo jestli stačí, aby byly identifikovány předpoklady pro jejich plnění v budoucnu. Uchazeči s nižšími kompetencemi, kteří u výběrového řízení splňují méně požadavků, ale mají předpoklady pro dosahování vysokých výkonů mohou být pro zaměstnavatele lepšími kandidáty než ti, kteří naopak splňují více požadavků, ale jejich předpoklady pro danou pozici nejsou tak vysoké (Jeřábek, Čapošová, 2016a).

Koubek (2015) vidí výběr zaměstnanců jako komplexní úkol rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v týmu i podniku, je schopen akceptovat hodnoty příslušného týmu a přispívat k vytváření žádoucí týmové podnikové kultury a v

neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě. Pohled tohoto autora na uchazeče a jeho působení v podniku je ucelenější, vedoucí k perspektivě dlouhodobého pracovního vztahu. Obdobně jako autor disertační práce se Koubek (2015) domnívá, že výběr pracovníků musí mít strategickou povahu. Musí tedy brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Shodně také ve svém textu zdůrazňuje pojmy pravděpodobnost výběru a míru vhodnosti kandidáta, protože neexistuje žádná metoda, která vybere naprosto spolehlivě skutečně nejvhodnějšího kandidáta a zaručí, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat chování, které podnik vyžaduje. Armstrong (2002) rozděluje požadavky na odborné schopnosti, schopnosti chování a odbornou přípravu společně s praxí. Odborné schopnosti doporučuje rozdělovat na podstatné a žádoucí. Domnívá se, že obvykle jsou požadavky zaměstnavatelů nadhodnocené, ale jako stejně nebezpečné vnímá podhodnocené požadavky. Königová, Horalíková (2013) používají termín pracovní způsobilost jako míru souladu mezi požadavky a předpoklady uchazeče. Při vysokém souladu hovoří o optimálním souladu, přiměřeným souladem se rozumí vyrovnání se s požadavky pracovní činnosti a přizpůsobení se těmto požadavkům.

Zvláště u obchodních pozic se diskutuje o nutnosti vrozených vlastností (předpokladů). Novell a kol. (2016) zkoumají vztah mezi uchazeči s vrozenými předpoklady a uchazeči, kteří své kompetence získávají především školením. Docházejí k názoru, že talentovaní jedinci jsou pro podnik velkým přínosem často do té doby, než je potřeba jejich kompetence ještě více rozšířit. Spoléhají na své vrozené předpoklady do té míry, že obtížně přijímají nové informace ve své specializaci. Zaměstnanci, kteří své kompetence získali postupně zkušenostmi a školením, je rozšiřují snadněji, protože již s tímto způsobem svého rozvoje v minulosti udělali dobrou zkušenost, těší se na nové poznatky a jsou motivováni je aplikovat v praxi. Zaměstnanci s vysokými kompetencemi, kteří za svůj úspěch vděčí převážně svému talentu, jsou školením, dle tohoto výzkumu, demotivováni, špatně se adaptují na nové podmínky, což v důsledku může ohrozit nejen jejich výkon, ale i výkon celého podniku. Dokáží být velmi úspěšní a

výkonní ve známém prostředí s dostatkem zakázek. V okamžiku, kdy se situace na trhu změní, zakázek je méně a oni musí projít změnou svých kompetencí, je to pro ně velmi obtížné. Zatímco zaměstnanci, kteří své kompetence získávali postupně (přírůstkově) se přizpůsobí mnohem snadněji. V takových situacích se při získávání nových zaměstnanců doporučuje dávat přednost právě této skupině uchazečů (Novell a kol., 2016). Jeřábek (2015a) používá termín sebevědomí, jako víru ve vrozené vlastnosti a schopnosti, o kterých je uchazeč přesvědčen a dynamika (houževnatost, soutěživost) jako schopnost překonávat překážky, pracovitost, schopnost trénovat.

Velmi intenzivně se personální práci věnoval také generální ředitel General Electric Jack Welch, který svůj úspěch postavil zpočátku na odborných znalostech, ale přechodem na manažerské pozice na souvislosti kvalita manažerů a hospodářský výsledek. Jeho týmy neustále prováděly personální audity za účelem, aby na všech manažerských pozicích působili jen nejlepší (nejvhodnější) manažeři (Welch, 2015).

2.1.6 Psychologická smlouva a vzájemná očekávání

Správné posouzení uchazeče má tedy přímý dopad na hospodaření podniku. Vychází se z dokonalé znalosti pracovního místa a jeho popisu. Podle těchto informací se stanovují požadavky na odbornou způsobilost a podklady, na základě kterých se odborná způsobilost ověřuje. Zároveň také kritéria pracovního výkonu, jak o nich hovoří Koubek (2015), která jsou používána k měření úspěšnosti práce, v praxi známá jako KPI (Key Performance Indicators), klíčové ukazatele výkonnosti. Mnohem náročnější je stanovit faktory použitelné k předvídání úspěšného výkonu nebo možná přesněji výkonu očekávaného zaměstnavatelem ve smyslu pracovní i psychologické smlouvy. Očekávaný výkon je proměnná, která vychází z potenciálu uchazeče a mění se v čase. Přesto různé výsledky v čase u stejného uchazeče mohou pokaždé znamenat úspěch neboli úspěšný výkon. Je třeba zohlednit změny probíhající v čase, jako změna kvalifikace, praxe, u obchodních pozic také změna sortimentu prodávaného zboží, změna teritoria či cílové skupiny zákazníků (Jeřábek, 2015c). Na jednu stranu vidí autoři předvídání výkonu jako důležitou součást výběrového řízení, na druhou stranu upozorňují na

přiměřenost a spolehlivost těchto faktorů. Zmiňuje se především kvalita informací o uchazečích, to znamená také jejich ověřování, ale zároveň specifčnost každé pozice a každého podniku. S tím souhlasí i autor této práce a na základě dlouholetého výzkumu a jeho výsledků zmiňuje konkrétní faktory a jejich závislosti na úspěchu, reprezentované v tomto případě především povýšením a délkou pracovního poměru. Predikující faktory jsou označovány jako předpoklady (Jeřábek, 2016b). Koubek (2015) ke kritériím výběru řadí také rysy osobnosti především v souvislosti s podnikovou kulturou či útvárovou subkulturou, s pracovními a sociálními kontakty s ostatními zaměstnanci. Autor disertační práce se více zabývá rysy osobnosti ve vztahu k obchodním pracovním pozicím jako součástí předvídání úspěšného (očekávaného) výkonu. Na předpoklady dle Jeřábka (2016b) mají vliv rysy osobnosti formované dědičností, rodinou, kulturou, sociální příslušností a životní zkušeností.

Posouzení vhodnosti uchazeče shrnuje Koubek (2015) do tří otázek začínající třemi klíčovými slovy:

- **Může** uchazeč vykonávat nabízenou práci? (Hodnotí vzdělání, praxi, zkušenosti, dovednosti, inteligenci a podobně.)
- **Chce** uchazeč vykonávat nabízenou práci? (Hodnotí vztah k práci, pracovitost, zájmy, pracovní a životní cíle, motivaci.)
- **Zapadne** do pracovní skupiny i podniku? (Hodnotí schopnost přijmout hodnoty pracovní skupiny i podniku a nestát se překážkou týmové práce.)

Především na první dvě otázky považuje za nezbytné, aby byly zodpovězeny kladně. První otázka obsahuje faktory, které Jeřábek (2015a) označuje jako požadavky a segmentační kritéria a pro obchodní pozice ve zkoumaném podniku vykazují maximálně střední závislosti na zkoumaných výstupních hodnotách, některé faktory neprokazují žádnou závislost. Ve vybraných faktorech se s Koubkem shodují. Druhá otázka obsahuje faktory, které Jeřábek (2015a) nazývá předpoklady a ve svém výzkumu všechny zkoumané faktory dosahují střední nebo vysoké závislosti na výstupních hodnotách. Vysokých závislostí je ve shodě s Koubkem dosahováno u faktoru motivace a pracovní a životní cíle, které Jeřábek

(2016b) zkoumá pod názvy faktorů zájem (projevený zájem o podnik a jeho předmět podnikání) a cíle, který zkoumá vztah k osobním a pracovním cílům uchazeče.

2.1.7 Nástroje výběru uchazeče

Většina odpovědí, v kvantitativním smyslu, na otázku vhodnosti uchazeče se získává pomocí standardních nástrojů používaných při výběrových řízeních, ať už to jsou dokumenty či podrobné testy osobnosti zpracovávané uchazečem ve specializovaném programu. Odhalují se tak uchazečovy základní rysy povahy, osobnosti, zda je extrovert nebo introvert, uzavřený, společenský či racionální, které činnosti odmítá a které akceptuje (Koubek, 2015). Vyspělé programové vybavení z odpovědí uchazeče sestaví poměrně přesný profil kandidáta. Zkušenosti a nadprůměrně vzdělaní kandidáti však dokáží dosáhnout požadovaného výsledku volením žádoucích odpovědí na otázky. Proto pro doplnění již získaných informací je vhodné použít strukturovaný pohovor, který klade uchazeči i otevřené otázky, umožňující zkušenému personalistovi získat ucelenou a co nejpřesnější představu o uchazeči a zároveň odpovědi na otázky, zda skutečně "Může" a skutečně "Chce". Po úvodních otevřených otázkách, sloužících k tomu, aby se uchazeč rozhovořil, následují otázky jdoucí do hloubky, konkretizující otázky, hypotetické otázky, otázky zaměřené na chování, otázky zaměřené na způsobilost, otázky týkající se motivace, otázky udržující plynulost hovoru, ověřovací otázky, otázky týkající se kariéry, mimopracovních zájmů a samozřejmě otázky zaměřené na práci. Je důležité navodit uvolněnou atmosféru, povzbuzovat uchazeče k hovoru, žádat příklady. Tento typ rozhovoru je velmi náročný na tazatele, který musí dokázat udržet plynulost rozhovoru a zároveň jeho věcnost, naplánovaný časový rozsah a objektivnost hodnocení bez předsudků (Armstrong, 2002, Koubek, 2015). Strukturovaný rozhovor má výhodu v tom, že je personalistou připravený, přesně cílený pořadím otázek a zároveň lze očekávat odpovědi, které se od uchazečů dostávají. Díky tomu je možné tyto odpovědi i jednotně hodnotit a dělat stabilní závěry. Je možné je tedy považovat za přesnější, spolehlivější, efektivnější, snižuje pravděpodobnost opomenutí výběru významné otázky, redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům. Strukturovaný

rozhovor je však velmi náročný na přípravu a také posouzení osobnosti uchazeče je obtížnější. Z tohoto důvodu se kombinují zdroje získání informací, v tomto případě, dokumenty, testy a strukturovaný pohovor.

Kurian a kol. (2016) se ve svém výzkumu zaměřují na BEI (Behavioral Event Interview) a jeho relevantnost jako součást výběrového řízení. Vychází se z faktu, že nejlepším měřítkem a ukazatelem budoucího chování a výkonu je předchozí výkon a chování uchazeče. Personalista klade otázky a snaží se dovědět, jak uchazeč v daných situacích reagoval v minulosti.

Otázky jsou tvořeny metodou STAR:

S - Situation - konkrétní situace nastolená personalistou,

T - Tasks - konkrétní úkoly,

A - Actions - konkrétní činnosti,

R - Results - konkrétní pracovní výsledky, ke kterým uchazečova činnost vedla.

Používají se otázky typu: Co považujete za svůj největší obchodní úspěch? Z jakého důvodu si jej tak vážíte? Uchazeč ale musí počítat i s negativními otázkami: Jaké největší chyby jste se ve svém profesním životě dopustil? Co byste s odstupem času udělal jinak, lépe? Když s Vámi někdo nesouhlasí, jak zareagujete? Navození mírně stresové situace umožní personalistovi udělat si vyváženou představu o uchazeči. Osobní dojmy personalisty se neberou do úvahy. Staví se jednoznačná kritéria, obdobně jako Jeřábek (2015a). Je třeba samozřejmě vzít v úvahu limity metody jako například, že chování a usuzování uchazeče se v průběhu jeho života mění s jeho nabytými zkušenostmi. Budoucí projevy uchazeče pak nemusí zcela korespondovat s těmi minulými. Část uchazečů se poučí a budoucí projevy se posouvají do plusových hodnot. Zmíněný výzkum Kuriana a kol. (2016) zkoumal uchazeče na základě písemné prezentace uchazečů, které byly hodnoceny a rozděleny na dobré, průměrné a slabé. Obdobně byli uchazeči rozděleni na základě dosaženého akademického vzdělání na dobré, průměrné a slabé. Z obou skupin byl vybrán konečný vzorek a podroben výběru dle metody BEI. U vybraných uchazečů se pak porovnával předpokládaný výkon

se skutečným výkonem. Bylo konstatováno, že BEI technika je účinnější pro předpovídání budoucího potenciálu uchazečů (Kurian a kol., 2016).

V tabulce číslo 1 je seřazena část metod výběru podle jejich validity (Smith, 1988). Podle tohoto zdroje je za nejvíce validní považován právě strukturovaný rozhovor.

Tabulka č. 1: Validita metod výběru

Metoda výběru	Validita
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centrum	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,65

Zdroj: Upravené zpracování podle Smith (1988)

Koubek (2015) uvádí, že metody výběru, jejichž validita je nižší, než 0,40 jsou považovány za nedostatečně validní, a proto také méně vhodné. To znamená, že do této oblasti patří i tolik používané testy osobnosti. Taylor (1998) vnímá jako nejméně validní nestrukturované pohovory a reference v úrovni 0,1 až 0,2, obdobně jako Smith. Přitom reference jsou vyžadovány a oceňovány snad u každého výběrového řízení. Důkladní personalisté tyto reference navíc osobně ověřují, možná právě pro jejich nízkou validitu uváděnou v literatuře. Autoři se rozcházejí ve validitě strukturovaných pohovorů, kterým Taylor (1998) přiřazuje pouze hodnotu cca 0,35 a naopak situuje testy osobností nad úroveň hodnoty 0,4.

2.1.8 Podniková kultura

Stále větší vliv na uchazeče má podniková kultura, především s nastupující generací Y (Jeřábek, 2016a). Uchazeči chtějí prožít vyrovnanější život, mezi soukromým a pracovním životem, než jejich rodiče. Citlivě vnímají, zda je podniková kultura podporuje v práci nebo je staví do konkurenčního podnikového prostředí. Zajímavé je, že i když nekonkurenční podnikovou kulturu vyhledávají především ženy, je stále více mužů, kteří mají stejný názor na pracovní prostředí a

kulturu podniku jako ženy (Catanzaro, 2010). Podniková kultura tedy může do podniku přilákat kvalifikované odborníky někdy i za nižší plat, protože flexibilní prostředí a vstřícná, přátelská podniková kultura, která více podporuje své zaměstnance, je také více vyhledávanou, možná až požadovanou než v minulosti. Jde o konkurenční výhodu, kterou lze zařadit do HR marketingu. Samozřejmě jsou stále obory, kam patří i obchodní pozice, kde jsou zaměstnanci vystaveni konkurenční podnikové kultuře a očekává se od nich, že se vzdají částečně svého osobního života, budou žít v neustálém napětí a stresu a přinesou tuto oběť výměnou za vysoký plat, kariérní postup, uspokojení touhy vítěze, který překonává své vrstevníky a soutěží o odměny (Catanzaro, 2010). Prostředí s konkurenční podnikovou kulturou vykazuje vyšší fluktuaci a nižší pracovní uspokojení. Catanzaro (2010) doporučuje do podnikové kultury implementovat více "ženských hodnot" a co nejvíce vyvážit rodinu, osobní život a kariéru.

2.2 Instituce, institucionální, instrumentální a vnější změny

Následující kapitoly vymezují pojem instituce, jak je používán pro účely této disertační práce. Poté je věnována pozornost změnám institucí a postojů, instrumentálním změnám a vnějším změnám, které souvisí s výběrovým řízením.

2.2.1 Výběrové řízení jako instituce

Proces výběrového řízení je první institucí, s kterou se uchazeč v novém podniku setká. I zde dochází k významným změnám, které musí reflektovat realitu na trhu (Silva, 2012). Nejenže se již obvykle neposílají životopisy poštou a je nutné využívat internet a sociální sítě, aby bylo možné oslovit i mladší generaci uchazečů, jak o tom píše (Matějů 2015, Šnýdrová 2014, Wacowska, 2014), ale využívají se různé formy HR marketingu, které mají za úkol přivést do podniku ty nejvhodnější uchazeče (Silva, 2012). Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o získání, ale i udržení potřebné pracovní síly podniku, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti podniku. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality podniku (Koubek, 2015). Tento úkol si uvědomují i

vyučující na školách a zvyšují připravenost studentů na reálné pracovní situace. Jones a kol. (2016) ve své studii prezentují pozitivní výsledky trénování amerických studentů na pořádání výběrového řízení pro uchazeče na obchodní pozice. Učí se, jak oslovit, zaujmout, poznat a získat odpovídajícího uchazeče, který je extrovert, ambiciózní, s potenciálem výkonu, tvrdě pracující, přinášející nápady a vylepšení obchodních praktik. Cílem tohoto tréninku je získání zkušeností, které podporují sebevědomí nového personalisty (Jones a kol., 2016). Pro podnik, jehož předmětem podnikání je obchod a zaměstnává velké množství obchodních zástupců, je schopnost vést co nejkvalitnější výběrové řízení, včetně soustředění se na správnou cílovou skupinu, velmi důležitá. V již publikované části tohoto výzkumu se potvrzuje, že uchazeči, kteří v době nástupu do zaměstnání jsou ve věku 30 let a méně, jsou častěji povýšeni a pracují v podniku také delší dobu (Jeřábek, 2015b). Může to být i z toho důvodu, že podnik klade velké nároky na změny institucionálních postojů uchazečů tak, aby odpovídaly zavedeným institucím jako je obchodní proces a podniková kultura. Matějů (2015) uvádí, že se hladina kompetencí zaměstnanců zvyšuje až do věku, kdy dochází k obratu a kompetence se postupně „vytrácejí“. Jako současný bod tohoto obratu identifikoval zhruba věk 32 let. Podle těchto výzkumů je tedy aktuálně v hledáčku velkoobchodního podniku především generace Y (Šnýdrová, 2014). Když jsou uchazeči z této generace ve svých kariérách podporováni nejen svými rodiči, ale i vyučujícími, přicházejí na výběrové řízení mladí lidé, kteří jsou optimističtí, co se týká jejich kariéry (Garcia, 2015). Optimismus je samozřejmě pozitivní, ale musí vycházet z reálné schopnosti sebehodnocení uchazečů (Jiang, 2015). Jako ideální uchazeči se jeví uchazeči ve věku 25 až 30 let, ale i uchazeči mladší 25 let, kteří jsou schopni měnit své institucionální postoje. Velmi dobré výsledky jsou také spojeny s praxí uchazečů v oboru, kdy až 71,3 % s praxí 2 roky a více pracuje v podniku 3 a více let (Jeřábek, 2015c). Alespoň taková minimální praxe pomůže uchazeči vyhodnotit kvalitu velkoobchodního podniku spojeného s technologickými inovacemi, které se promítají do její podnikatelské činnosti (Small, 2014). Velký důraz je dáván na podnikovou kulturu a její spolupůsobení s dalšími podnikovými institucemi. Toto spolupůsobení má napomáhat pozitivním hospodářským výsledkům (Langlois 2015, Tabellini 2015). Praktická pracovní

zkušenost u předchozích zaměstnavatelů výrazně zvyšuje loajalitu a dodržování psychologické smlouvy (Persson, 2015). Lépe se uzavírají dlouhodobé, takzvané vztahové smlouvy, založené na vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem místo krátkodobých transakčních smluv, které jsou postavené pouze na komerčním základě, to znamená pracovní smlouvě. Příslušnost pracovníka k pracovní skupině je dána prioritně pracovní smlouvou, kde se pracovník zavazuje, že bude vykonávat určité činnosti a plnit pracovní povinnosti a podnik mu k tomu poskytne odpovídající podmínky, plat a další požitky, teprve následně je příslušnost k pracovní skupině dána jeho vztahy k ostatním členům skupiny. Kromě podmínek stanovených pracovní smlouvou, mají navíc obě strany, zaměstnavatel i zaměstnanec, svá nepsaná očekávání, která mají pro jejich spolupráci neméně důležitý význam. Jde o neformální shodu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, psychologickou smlouvu (Kolman, 2005). Zaměstnanec kromě finanční odměny očekává například také vážnost a uznání, na druhé straně zaměstnavatel zase loajalitu a oddanost vzhledem k dosahování cílů. Nový zaměstnanec, nastupující do zaměstnání se stává členem nějakého společenství, spojuje se svým působením v daném podniku celou řadou očekávání, která mnohdy ani vědomě nezkoumá a neuvědomuje si je. Obdobně existují očekávání na straně zaměstnavatele, který předpokládá, že nový zaměstnanec přijme za své zavedené zvyklosti a standardy (Kolman, 2005). V případě, že se vzájemná očekávání doplňují nebo se shodují, je vše v pořádku. Není-li tomu tak, zaměstnanec i v případě neuvědomělých a tedy také nevyřčených očekávání, se cítí být podveden. Obdobně se v takovém případě cítí zaměstnavatel. Proto je nutné hovořit o očekávání zaměstnavatele i zaměstnance již na začátku, během pohovoru v rámci výběrového řízení. Pozdější vyjasňování očekávání je mnohem složitější, protože již došlo k neshodě a často končí neúspěchem. Jednou z klíčových rolí zaměstnavatele je řízení očekávání říká Armstrong (2002), což znamená ujasňovat si představy o tom, čeho by zaměstnanci měli dosahovat, jaké schopnosti by měli mít a jaké hodnoty by měli vyznávat. Nejde jen o jasné vyslovování a specifikaci těchto požadavků, ale také o jejich prodiskutování a odsouhlasení s jednotlivými zaměstnanci. Podle Herriot (1995) příchod nových technologií, globalizace trhů a tlak na výkon podniků narušuje zavedený vztah,

plynoucí z psychologické smlouvy založený na dlouhodobém vztahu, vzájemné důvěře a respektu. Zaměstnanec nabízí především loajalitu a zaměstnavatel relativní jistotu zaměstnání, možnost postupu a vstřícnost, když se zaměstnanec dostane do nesnází. Současný poměr je naopak spíše vynucen než odsouhlasen, je založen více na transakci než na vztahu.

Podle výzkumu Jeřábka (2015b a 2015c) je nejdůležitější správný výběr zaměstnance, identifikace jeho potenciálu a vyjasnění si vzájemných očekávání již během vstupního pohovoru. Ještě před uzavřením pracovní smlouvy je možné udělat kvalifikovaný odhad o budoucí kariéře uchazeče a porovnat jej s očekáváním uchazeče. I nepovýšený uchazeč tak může u zaměstnavatele dlouhodobě pracovat bez frustrace z toho, že není povýšen. Naopak uchazeči s potenciálem na povýšení mohou být díky vhodné komunikaci motivováni k vysokým výkonům a dosáhnout tak jednoho nebo více povýšení. Součástí úspěšného výběrového řízení je tedy také správně "uzavřená" psychologická smlouva. Podle Armstrong (2002) je psychologická smlouva také dynamická a během času se vyvíjí tak, jak se hromadí zkušenosti, mění podmínky zaměstnávání lidí a pracovní podmínky vůbec a také jak zaměstnanci přehodnocují svá očekávání. Pozitivní postupy při řízení lidských zdrojů vytváří a udržují také pozitivní psychologickou smlouvu, založenou na vysoké míře spoluodpovědnosti, poskytování příležitosti k učení, vzdělávání a rozvoji, povyšování a kariéře, minimalizaci rozdílů v zacházení se zaměstnanci různého postavení, spravedlivém odměňování a citlivé komunikaci.

2.2.2 Obchodní proces jako instituce

Další významnou institucí je obchodní proces, který je rozdělen do devíti postupových stavů a pro účel výzkumu jsou výsledky kategorizovány dle výstupní hodnoty povýšení (Jeřábek, 2015a). Garanty zvládnutí celého obchodního procesu uchazeči, v co nejkratším termínu, jsou zaměstnanci, kteří již v minulosti byli povýšeni nebo dokonce opakovaně povýšeni. Podílejí se také na aktualizaci obchodního procesu a ostatních školení. V literatuře se hovoří o implementaci managementu znalostí, který je považován v konkurenčním boji za jedno z nejcennějších podnikových aktiv s příznivým dopadem na efektivnost,

produktivitu a lepší organizaci práce (Ali Taha, 2013, Carnicky, 2006). Nývlt (2014) a Swacha (2015) hovoří o řízení znalostí a ukládání znalostí do znalostních bází. Stávají se tak organizačním neboli strukturálním kapitálem, který je součástí intelektuálního kapitálu. Organizační kapitál lze charakterizovat jako zakořeněné nebo institucionalizované znalosti, které jsou uchovávány ve snadno dostupných a snadno se rozšiřujících databázích pomocí informačních technologií. Zahrnují explicitní znalosti zaznamenané v manuálech, databázích, ve standardních postupech nebo jakési "mlčenlivé" znalosti, které zahrnují ostatní znalosti, které byly například s někým vyměněny a je-li to možné systematicky utříděny (Armstrong, 2002). Uchazeči procházejí školením Obchodního procesu, Obchodních dovedností, Produktovým školením, školením Podpory prodeje a školením systému ERP. V případě povýšení pak procházejí navíc školením Manažerských dovedností. Forma školení je částečně e-learning a částečně prezentace odpovědných manažerů. Školení jsou aktualizována a opakována, nové poznatky nezůstávají pouze v hlavách jednotlivých zaměstnanců, čímž se podporuje učení celého podniku (Nývlt, 2014). V prostředí spolupráce čerpá organizační kapitál, kapitál tvořený spíše znalostmi vlastněné podnikem, ze společenského kapitálu, který představuje znalosti propojované a rozvíjené pomocí vztahů mezi zaměstnanci, partnery, zákazníky a dodavateli. K rozvoji vztahů mezi zmíněnými partnery dochází, jestliže sledují sdílené cíle (Armstrong, 2002). Podnik věří ve svou instituci, obchodní proces, který vede společnost k předsevzatým cílům. Soustředí se pouze na co nejefektivnější využití prostředků k daným cílům, které nehodnotí. Hodnotí pouze prostředky, též nazývané jako instrumentální rozum (Maialeh, 2014).

2.2.3 Změny institucí a postojů

Změny institucí

Vzhledem k rychlému růstu se instituce v podniku také mění, mění se formální i neformální pravidla, přizpůsobují se velikosti podniku a úrovni poznání, protože ovlivňují výkonnost podniku, obdobně se mění instituce ve státě (Hajdu, 2014 Mádr 2015, Seo 2010, Su, 2009). O spolupůsobení formálních i neformálních institucí se zmiňuje také (Atkinson, 2004). Instituce jsou v souvislosti se změnami

v podniku, vlivem rychlého růstu podniku, také upravovány, měněny Jeřábek (2013), aby odpovídaly aktuálním procesům v podniku a umožňovaly zaměstnancům dosáhnout, v rámci jejich možností, co nejvyššího postupu. Včasné a pokračující adaptace firem na rychlé změny trhu jsou nezbytným předpokladem pro přežití a růst (Halkos, 2012). Potřeba změny vyžaduje přizpůsobivost podniků, redesign organizačních modelů jako institucí podniku, které pak provádějí instrumentální změny v podobě konkrétních nástrojů vzdělávání zaměstnanců. Halkos (2012) zkoumá průběh změn a jejich vliv na produktivitu. Změna obvykle představuje pro zaměstnance zvýšené úsilí, a proto je dobré a potřebné jim ji řádně vysvětlit, včetně pozitivního dopadu na podnik, aby se u nich upevnil pocit bezpečí. Standardně totiž po oznámení změny dochází k negativnímu dopadu na produktivitu a klesá spokojenost zaměstnanců. V okamžiku, kdy je již změna funkční a jsou evidentní její pozitivní dopady, zvyšuje se produktivita a snižuje stres. Právě oznámení změny a z toho plynoucí stres zpočátku destabilizuje chování zaměstnanců a vede až k rezistenci, z 53 % velké nebo velmi velké a z 23 % malé nebo velmi malé (Halkos, 2012). Mladší zaměstnanci ve věku 25 až 45 let chápou lépe přínos změny a k její podpoře aktivují svou kreativitu. Větší stres působí na zaměstnance v soukromém sektoru, kde 66 % respondentů hovoří o velkém nebo velmi velkém stresu a 42 % ve veřejném sektoru, jak uvádí ve svém výzkumu z Řecka (Halkos, 2012). Nejvíce tedy změnu ovlivňuje stres, kreativitu (tvořivost) až o 44 %, zodpovědnost až o 31 % a na konec zvýšenou produktivitu. Každá i bezvýznamná změna může způsobit nějakou formu odporu. Nadřizený musí aktivně napadat dosavadní způsob chodu instituce, procesu a prokazovat, že tímto způsobem již podnik nemůže dosáhnout dalšího, tolik nezbytného pokroku. Novou změnu je možné testovat pouze na části podniku a doložit její úspěšnost. Obdobně lze podporovat naléhavost změny, která by ideálně měla vzniknout v předstihu, před možnou krizí v podniku nebo před možnými vnějšími důsledky, například hospodářskou krizí (Jeřábek, 2013).

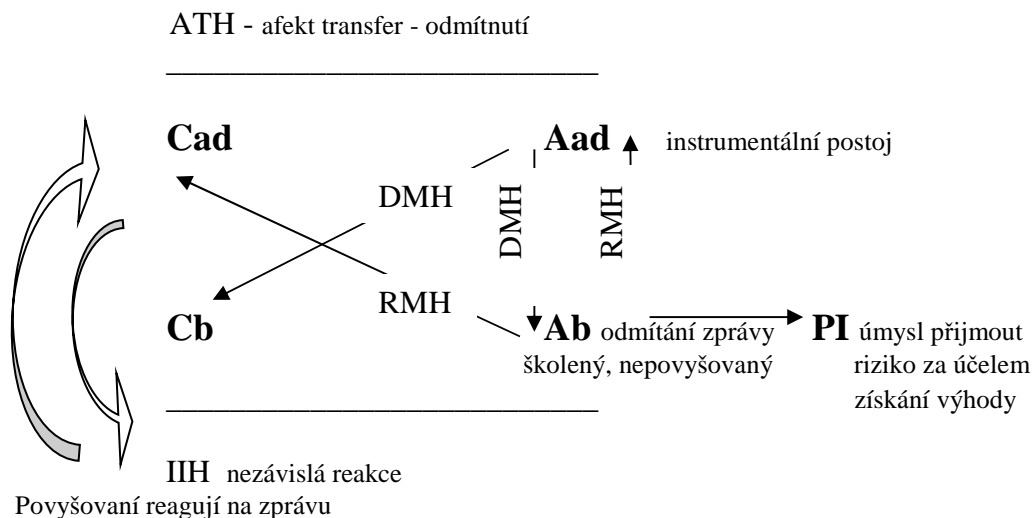
Změny institucí jsou také iniciovány zpětnou vazbou od zaměstnanců, která umožňuje jejich vyšší efektivitu. Pozitivní vliv institucí je nejlépe patrný, v tomto výzkumu, u přijatých uchazečů do 25 let v souvislosti s výstupní hodnotou povýšení. Faktorem změn institucí je změna myšlení, která přichází z vnějšku

podniku (Tabellini, 2015). Je nutné zvážit, zda příčina změny (změna situace na trhu, inovace produktová či procesní) je natolik silná, že vyváží náklady na institucionální změnu. Člověk se více zaměřuje na bezprostřední důsledky svého jednání (jež „jsou vidět“) a často není schopen připustit, že ve vzdálenější budoucnosti jsou s tímto jednáním spojeny negativní důsledky (Wawrosz, 2010). Jedná se například o včasné přizpůsobení či nepřizpůsobení obchodní strategie a marketingu při vstupu nového hráče na trh. Při změně dotační politiky státu, více či méně unáhlená cenová politika, která krátkodobě přinese větší obrát a odměny manažerům, ale z dlouhodobého pohledu způsobí podniku zbytečné škody ve formě snížení cenové hladiny na trhu a nižšího hospodářského výsledku.

Změny postojů

Postoj je opakem poznání. Téměř se nemění, protože je bráněn. Příčinou je závislost (Linhart, 2015). Postoj vyjadřuje pozitivní či negativní hodnocení a názory na určitou skutečnost nebo věc. Je těžké jej ovlivňovat. Postoje jsou určitým způsobem uspořádány a změnit jeden z nich často vyžaduje zásahy do celého systému (Kotler, 2009). Postoje se vytvářejí na základě zkušeností, ale jsou méně stabilní než rysy osobnosti a mohou se měnit na základě nových zkušeností nebo vlivů. V podnicích jsou ovlivněny faktory kultury (hodnotami a normami, chováním managementu, stylem řízení), politikou, týkající se například odměňování, uznání, povyšování (Armstrong, 2002). Hlavní nálezem, formulovaným Hofstede (2005), je tvrzení, že podoby mezikulturních indikátorů se nemění. Vstupujeme tedy do života s určitým kulturním nastavením a vše ostatní odmítáme. Tato kultura je rozbita při vstupu do zaměstnání, kde je nahrazena závislostí na nadřízeném pracovníkovi. Standardizovaní jedinci se standardizovanými postoji pak nedokáží jednat nezávisle, obávají se nezávislosti a skupinově postupují proti nestandardizovaným jednotlivcům, kteří se snaží změnit postoje z dostředivých v odstředivé, tedy orientované na vnější prostředí, aby si jednatlivec poradil i bez institucí a značek (Linhart, 2015).

Obrázek č. 1 Změna postoje pod tlakem zprávy



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Linhart, 2014)

Vysvětlivky:

ATH ... Hypotéza o přenosu afektu (afekt transfer) předpokládá, že vyvolání afektu rovnou spouští "nákupní" chování.

IIIH ... Hypotéza o nezávislosti reakce na vysílání zprávy a na značce (the independent influences hypothesis).

Cad ... Poznání - zprávy (informace o faktoru s konkurenční výhodou)

Cb ... Poznání - značky (vytváří obraz, určuje věrnost až po popírání nestandardu)

A ... Postoj (attitude) je rychlá naučená reakce, často i bráněná před poznáváním

Aad ... Postoj ke zprávě

Ab ... Postoj ke značce

PI ... Úmysl koupit (přijmout) Purchase intention

DMH ... Dvojití zprostředkování, hypotéza o dvojitím posunu obrazu nebo věrnosti značce poznáním a přenosem postojů ke zprávě Dual Mediation Hypothesis

RMH ... Reciproční zprostředkování, hypotéza o dvojitím posílení účinku zprávy značkou, a to jak poznáním, tak přenosem postoje k značce na zpravou přenášený afekt nebo zpravu Reciprocal Mediation Hypothesis

Změna postoje pod tlakem zprávy

Poznávání a postoje jsou ovlivňovány zprávami (ad-advertisement), které jsou komparovány s vírou (b-brand). Reakce může být afektivní (ATH), souhrnná s počátkem u zprávy (DMH), souhrnná s počátkem u víry (RMH) nebo nezávislá na vysílání zprávy (IIH), tedy závislá na situaci. Vysílané zprávy jsou většinou ignorovány. Závislosti provokují vysoký výkon až na práh kolapsu. Pokud jednotlivec neudrží nebo k lepšímu nezmění vnímání, pak je z trhu vyloučen a stane se předmětem kulturních a institucionálních tlaků. Utváření plánů a nástrojů (instrumentů) k omezení závislostí je formou strategie vyzývatele. Péče institucí je strategií udržování trhu (v našem případě trhu výběrových řízení) správou (Linhart, 2014).

2.2.4 Instrumentální změny

Pro posun v postupových stavech jsou využívána podpůrná opatření i ve formě instrumentálních nástrojů: Školení ERP systému, E-learning Obchodní proces, účast na poradě obchodních zástupců, kde osoby zodpovědné za podporu prodeje předávají instrukce o používání podpory prodeje. Nastudování písemných reportů s pravidly na používání podpory prodeje od příslušných nadřízených (Jeřábek, 2016). Nejen pro posun v postupových stavech, ale především kvůli získání manažerských dovedností jsou využívány také instrumentální nástroje jako E-learning, studium obchodní, manažerské a odborné literatury spojené s předmětem podnikání podniku. Těmito nástroji je třeba kompenzován zdánlivý handicap v rozdílu mezi SŠ a VŠ vzděláním uchazečů (Jeřábek, 2015b). Když podnik dospěje do situace, kdy zaměstnanci narazí na podnikový strop manažerských dovedností, jak o tom ve svém výzkumu píše také (Mukherjee, 2012), podnik tento stav řeší rozsáhlým vzděláváním v manažerských dovednostech. Rozvoj zaměstnanců a jejich povyšování je obvykle podnikem podporován kvůli zachování kontinuity rozvoje.

Motivace

Instrumentální nástroje jsou zaváděny s cílem zvýšení výkonu, personální stability podniku, rozvoje zaměstnanců a s tím spojeným rozvojem podniku. Použití

instrumentálních nástrojů je třeba realizovat v souladu s pravidly motivace. Nemyslí se pouze motivace dle teorie instrumentality, kde jsou odměny a sankce provázány s výkonem. Autor se s čistě tímto přístupem na trhu běžně setkává. Bohužel nezřídka ve formě použití pouze sankcí a to i u mladých manažerů, majitelů podniků. Obvykle se jedná o manažery, kteří nemají ekonomické nebo manažerské vzdělání. Neuvědomují si plně, že je nutné vnímat motivaci jako zdroj jednání člověka. Motiv je zdrojem energie, dává jednání směr. Vychází také z vnitřní dispozice, působí jako zdroj energie a akcelerator.

Motivace k práci jako zdroj jednání zaměstnance:

1. vnitřní motivace (představuje potřeby, zájmy, hodnoty),
2. vnější vlivy, stimuly (vnější pobídky, dá se jimi měnit a podněcovat pracovní jednání).

Vnější vlivy a stimuly mohou, dle vhodnosti použití, působit na zaměstnance pozitivně nebo také negativně (demotivačně).

Vnější vlivy:

1. peněžní odměna,
2. pracovní hodnocení,
3. pracovní podmínky,
4. hodnocení skupinou,
5. porovnání svého výkonu s druhými,
6. sociální výhody.

Výše uvedenými stimuly (vnější motivací) je možné pozitivně ovlivnit chování zaměstnanců a docílit tak zvýšení výkonu. Ještě silnější motivací však je vlastní motivace (vnitřní motivace, sebemotivace). Podniky dle Maslowovy hierarchie potřeb uspokojují pouze potřeby na nižších stupních hierarchie jako bezpečí ve formě jistoty zaměstnání a příjmu, v lepším případě potřeba sounáležitosti ve formě sounáležitosti s týmem nebo podnikem. Mnohem méně často se zaměstnanci setkávají s uspokojením potřeby úcty a uznání. Autor této disertační

práce se však zabývá již motivací uchazečů o práci v podniku. Nepokládá za nejdůležitější motivaci uspokojení potřeb uchazečů dle Maslowova, i když ji respektuje, protože ji považuje za pomíjivou, tedy dočasnou, krátkodobou. Za předpokladu, že se uchazeč nachází v hierarchii potřeb velmi nízko, může s ní zaměstnavatel také pracovat ve prospěch zaměstnance i podniku. V rámci vnitřní motivace uchazečů vidí jako velmi důležitou část zájmů, hodnot a postojů.

- Zájem – získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové. Vyhraněný zájem se označuje pojmem záliba. V tomto případě se myslí zájem o podnik a jeho činnost.
- Sebevědomí, aspirace (ambice) – víra v sebe sama, své schopnosti, snaha o sebeuplatnění, vyniknutí.
- Cíle – uvědomělý směr aktivity, kdy chce uchazeč něčeho dosáhnout, něco vykonat, něčemu se vyhnout, něco dělat či nedělat. Ideální cíle jsou v souladu s pracovním i osobním životem.

Je-li uchazeč vnitřně motivován zájmem, sebevědomím a cíli, lze u něj v konkrétním podniku naměřit silnou závislost k délce pracovního poměru i k povýšení, což jsou výstupní hodnoty pro podnik velice žádoucí (Jeřábek, 2015b,c).

Řízení podle cílů (Management by Objectives, zkratka MbO) je jednou z metod, jak pozitivně motivovat zkušené manažery. Je to metoda založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Navrhl ji Peter F. Drucker. Cíle musí být reálné a neodsouhlasené pod tlakem nadřízeného. Řízení podle cílů je velmi přirozená metoda, která dává důraz na výsledek namísto způsobu jeho dosažení. Dává větší volnost realizátorům úkolu (manažerům, ale i řadovým pracovníkům), kterým je umožněno rozhodnout se, jaký způsob dosažení cíle je nejvhodnější. Odpovědnost za splnění cíle a za vhodně zvolenou cestu k němu je přenesena na realizátora, zaměstnance. K této odpovědnosti musí mít také odpovídající pravomoci. Metoda řízení podle cílů se může, podle Drucker (2016), použít prakticky kdekoliv. Je však řada činností (na

nižších pozicích), které jsou tak dokonale popsány, že tam prostor pro realizaci této metody není. Její nevýraznější omezení je zároveň v tom, že vyžaduje manažery, kteří jsou schopni samostatné práce a umí stanovit správně postup k dosažení stanovených cílů. Předpokladem je, že nadřízený vyžaduje splnění deklarovaných cílů a ty také hodnotí. Jestliže jeden typ cílů deklaruje, ale jiný odměňuje, dochází k rozporu, který podřízený obvykle řeší tak, že plní ne deklarované cíle, ale odměňované cíle. Nadřízený manažer musí dát prostor a kompetence podřízenému manažerovi k plnění cílů, aby mohl řídit své cíle. Není např. možné požadovat výkon týmu bez kompetence podílet se na jeho personálním obsazení. Podniková výkonnost vyžaduje, aby každá pracovní funkce byla orientovaná na cíle podniku. Nestačí pouze vysoká kvalifikace, zaměstnanci by měli být motivováni, aby se podíleli na splnění celkového cíle. Každý cíl a hodnocení by mělo být svázáno s podnikovým cílem (Drucker, 2016).

Ideální je zapojit také koučování jako styl řízení a vedoucí ke zvýšení výkonu (Whitmore 2009, Owen 2012, Atkinson 2007, Plamínek 2011, Daňková 2008). Koučování je ale bohužel časově náročné, takže se v podniku jedná pouze o jednotlivé případy (Jeřábek, 2014). Navíc lídři uvádějí odolnost jako významný vedlejší produkt koučování (Smith, 2015). Koučování jako motivace působí, jestliže nadřízený, na kterého se podřízený v minulosti díval s určitou dávkou respektu, mu nyní nejen klade otázky, ale posiluje v něm i odpovědnost, kterou si může koučovaný správně přeložit také slovem důvěra. Této důvěry si pak koučovaný obvykle váží a snaží se ji nezklamat. Je to pro něj motivace, která vede ke spokojenosti obou zúčastněných stran. Během koučování se koučovaný více cítí být členem týmu, na jehož cílech mu opravdu záleží. Je více spjat s firmou, pro kterou pracuje, má pocit, že je v centru dění, což je příjemné zvláště pro lidi, kteří jsou úspěšní nebo po úspěchu touží.

- Při koučování se koučovaný rozvíjí - zvýšení kvality lidských zdrojů.
- Při koučování se zvyšuje míra osvojení - zvýšení kvality prováděné práce.
- Při koučování se zvyšuje míra akceptace - zvýšení kvality prováděné práce a pracovního nasazení.

- Při koučování se zvyšuje míra důvěry v manažera i podnik – zvýšení loajality.
- Při koučování se zvyšuje motivace - zvýšení kvality prováděné práce, pracovního nasazení a loajality.

2.2.5 Vnější změny

Nezastupitelnou roli v úspěšném podniku, kdy je potřeba co nejrychleji obsazovat také vyšší pozice, sehrávají uchazeči, kteří jsou na nejvyšších úrovních v postupovém stavu v obchodním procesu. Tam se jednak, po určité době, dostávají uchazeči (pak již zaměstnanci) s identifikovaným vyšším potenciálem a ihned přichází uchazeči z venčí. Obě tyto skupiny jsou dle teorie signalizace (informací z výběrového řízení) na řadě pro postup, povýšení (Harris, 2015). V důsledku nutnosti využití obchodních a manažerských zkušeností nově přichozích zaměstnanců, je podnik ovlivňován jejich zkušenostmi z venčí, z jiných podniků a přijímá tedy vnější změny. Jedná se o zkušené manažery, kteří přinášejí do podniku nové myšlenky a posouvají jej vpřed. Interakce mezi úspěšným podnikem a manažerem se zkušenostmi z jiných podniků není jednoduchá ani pro jednu stranu. Pokaždé, když je takové spojení úspěšné, dochází k obohacení o informace a dovednosti obou zúčastněných stran. Podnik se stává ještě úspěšnějším v některém ze svých segmentů či dokonce rozšiřuje pole svého působení (segmentově či teritoriálně), získává nové zkušenosti z marketingu a nový zaměstnanec, který se dokáže rychle a dobře pohybovat v prostředí nových institucí, včetně podnikové kultury získá pozici v úspěšném podniku.

Když chce podnik získat ty nejvhodnější zaměstnance s co nejdélsí dobou pracovního poměru, přijímá i vnější změny spojené se získáváním zaměstnanců z jiných regionů, obdobně jako ve článku od Böhm (2015), který se zmiňuje i o možnostech duální kariéry pro partnery. Ideální podmínky lze čekat od institutu CIIRC v Praze, který je právě ve výstavbě.

2.3 Koučování, měkké nástroje řízení a změn

Jak již bylo uvedeno, jedním z hlavních úkolů personální práce při formování podnikových lidských zdrojů je dosáhnout takového výkonu a pracovních postojů, které zabezpečí realizaci podnikových cílů. Na tuto kvalitativní stránku formování podnikových lidských zdrojů se zaměřují ovlivňovací metody v řízení, zejména metody řízení pracovního výkonu a rozvoje pracovníků. V managementu vymezujeme dva základní způsoby ovlivňování

- neosobní (hard faktory řízení) a
- osobní (soft faktory řízení).

Neosobní ovlivňování je spojeno s působením formálních a zároveň závazných pravidel řízení podniku, s podnikovými a pracovními normami, které se zaměřují v první řadě na řízení procesů. Jejich předností je přesnost, závaznost a možnost standardizace a parametrizace postupů zabezpečujících potřebnou kvalitu činností a efektivnosti výstupu. Označují se jako „tvrdé“ (hard) faktory řízení. Jejich působení má však neosobní charakter, zaměstnanec je může chápat jako odcizené normy řízení potlačující jeho osobnost, osobní postoje a jeho osobní vliv na celkový výsledek činnosti. Posláním osobních ovlivňovacích procesů založených na osobních faktorech řízení, mezilidském působení, je eliminovat negativní stránky neosobních ovlivňovacích procesů (neosobního působení), zdůraznit význam osobnosti, individuálního pozitivního vztahu k obsahu práce, cílům podniku a spolupracovníkům. Jejich základem jsou procesy ovlivňování na bázi mezilidských vztahů, motivace, vlivu podnikového klimatu, neformálních norem chování skupin (podnikové kultuře) a identifikace s podnikem. Považují se za „měkké“ (soft) faktory řízení. Jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné. Hranice mezi nimi nejsou vždy zcela ostré. Pro úspěšné fungování podniku v náročných podmínkách je nutné, aby se obě linie ovlivňování (osobní i neosobní) v procesech řízení doplňovaly. Absence či jednoznačná převaha jednoho principu ovlivňování v řízení, může vést ke snížení efektivnosti a stability podniku (Kociánová, 2012). Utváření pozitivního klimatu působením „soft“ faktorů řízení však není jen věcí personalistů nebo specialistů v oboru psychologie práce. Na jeho utváření se podílí svým chováním každý vedoucí pracovník na všech

úrovních, a to jak pozitivně, tak i negativně. Způsob zadávání pracovního úkolu, motivování obsahem práce a delegováním odpovědnosti, organizování týmové práce, objektivní hodnocení, podpora pracovníků při obtížích, osobní příklad vedoucích pracovníků, to všechno jsou faktory, kterými každý vedoucí pracovník (manažer) ovlivňuje své okolí (například oddělení) i celkové klima v podniku. Nedílnou součástí řídicích kompetencí manažera je proto i znalost těchto postupů. Při výběru a hodnocení předpokladů k výkonu manažerských funkcí je tuto skutečnost nutno objektivně posuzovat. Znalost a zvládnutí těchto postupů řízení jsou nedílnou součástí manažerské kvalifikační průpravy na všech stupních řízení. Proto je také nutné, aby podnik věnoval pozornost úspěšným zaměstnancům, kteří se svými obchodními výsledky a předpoklady pro řízení ucházejí o manažerské pozice. Podnik potřebuje naplnit jejich očekávání, dle psychologické smlouvy a povýšit je, zároveň jim ale musí poskytnout teoretickou manažerskou průpravu ve formě manažerského vzdělávání a dohledu nad jejich manažerským zapracováním ve formě modelování, mentoringu či koučování (Jeřábek, 2014). Forma modelování, kdy je zkušenější zaměstnanec vzorem pro uchazeče o manažerskou pozici je možné realizovat tak, že méně zkušený zaměstnanec je dočasně zařazen na pracovní místo zástupce manažera, učí se od něj a postupně přebírá kompetence. Mentor pouze dohlíží na zapracování nového manažera a vede jej k úspěšnému zvládnutí pozice. Kouč se doporučuje jako podpora rozvoje zkušeného manažera a má za úkol pomocí otázek dovést manažera k poznání, která z cest řízení jeho týmu je pro podnik nejvýhodnější.

2.3.1 Koučování - styl řízení

Existuje mnoho teorií, které uznávají souvislost mezi koučováním jako stylem řízení a zvýšením výkonu (Whitmore, 2009, Owen 2012, Atkinson 2007, Plamínek 2011, Daňková 2008). Hodnoty jsou tvořeny produktivními, loajálními a spokojenými zaměstnanci, které u podniků poskytující služby či zboží souvisí s vynikajícím zákaznickým servisem poskytovaným v první linii. Použití vzájemného ovlivňování zahrnující i liniové manažery pomáhá a posiluje, na rozdíl od směrnic, zvýšit výkonnost týmů (Wheeler, 2011). Koučování zaměstnanců na nižších úrovních v podniku jim pomáhá identifikovat

kontraproduktivní emocionální reakce, zlepšit schopnost zvládnout emocionální aspekty interakcí (Cox, 2012). Může zahrnovat i rozvoj dovedností tak, aby zaměstnanci vhodně reagovali na stresující pracovní prostředí a snížili pracovní stres. Koučování na pracovišti ovlivňuje proces stresu učením se zkušenostmi a samoregulací (Gro, 2011). Mnohem častěji se vnitřní koučování využívá na vyšších úrovních podniku pro koučování manažerů. Nejedná se o příliš neobvyklé zjištění, že vysoce výkonní manažeři, kteří v podniku dosáhli rychlého pokroku v kariéře díky své technické kompetenci a finanční prozíravosti, často narazí na "podnikový strop" kvůli nedostatku požadovaných dovedností na vyšších úrovních řízení zahrnujících schopnosti zvládat mezilidské vztahy, schopnost řídit tým, jak delegovat pravomoci nebo řízení změn (Mukherjee, 2012). Získat nové kompetence může být docela náročné a možná ještě více na nejvyšších úrovních. Zahrnuje to schopnost zaměstnance k sebevzdělávání, sebereflexi, vytváření si sebevědomí, zvýšení sebedůvěry a motivace k růstu a vyniknutí. Pro koučování lze využít externího nebo interního kouče. Přínosy a náklady na najmutí externích koučů nebo vytvoření vlastního kádru manažerů - koučů jsou na zvážení podniku. Rozhodnutí přímo souvisí s kulturou podniku, zda chce koučovat pouze nejvyšší management nebo chce vést i střední management pomocí koučování prostřednictvím manažerů - koučů. Kvalitu koučů osvědčují profesní organizace certifikacemi koučů. Přesto kouči využívají u složitějších případů takzvané supervize jiného kouče, čímž zajišťují poskytování kvalitního koučování a splnění rostoucího očekávání od kupujících služeb koučování. Zároveň tím pěstují své vlastní schopnosti, podporu sebe sama, svých postupů a zvyšují rozvoj poznatků, nových perspektiv a svoji vlastní profesionalitu. První výzkumy supervize koučů proběhly v Evropě v průběhu posledních šesti let, v Austrálii provedl první výzkum (Grant, 2012). První mezinárodní konference o supervizi koučování se konala v roce 2011 na Oxford Brooks University. Akademický zájem uvnitř Velké Británie o supervizi koučování roste a s ním i počet britských univerzit, které nabízí teoreticky založené postgraduální vzdělávání v supervizi koučování.

Poskytování informací

Většina manažerů začala svým zaměstnancům podávat informace o výsledcích prodeje - ukazatelé výkonnosti. Mohou se tak srovnávat s kolegy z jiných skupin. Dále dostávají více informací o centrální marketingové podpoře prodeje (Wheeler, 2011).

Převod odpovědnosti

Manažer povzbuzuje zaměstnance, aby za svou práci (konkrétní kroky) převzali zodpovědnost a vyjadřuje víru v jejich schopnosti - důvěra. (Plamínek 2011, Daňková 2008).

Role modelování

Pro manažera je důležité vytvářet se členy týmu, který vede "správné" vztahy od prvního setkání. Jeho jednání totiž vnímají jako model svého vlastního chování. Whitmore (2009) hovoří o koučování příkladem. Práce po boku zaměstnanců s nimi rozvíjí vztahy a udržuje je vřelé. Někteří manažeři využívají párování zaměstnanců na pracovišti tak, aby se od sebe vzájemně mohli učit.

Na jednu stranu je možné souhlasit s tím, že koučování může být jednou z neúčinnějších intervencí pro rozvoj na všech úrovních, která pomáhá sladit a vyvážit osobní rozvoj zaměstnanců a podnikových cílů. Na druhou stranu se pro taková tvrzení hledají na nižších úrovních řízení obtížně důkazy. Právě roli modelování se zaměstnancům v první linii nedaří identifikovat, protože si jí nejsou vědomi kvůli nedostatečné obeznamenosti. Přesto jí autoři přisuzují význam (Whitmore, 2009, Wheeler 2011).

2.3.2 Rozhovory, zpětná vazba, naslouchání, povzbuzení

Obdobně jako u role modelování se u rozhovorů jedná o "skrytou" formu koučování, kterou zaměstnanci v první linii mohou jen obtížně identifikovat a tedy odlišit od obecné každodenní komunikace na pracovišti. Součástí rozhovorů je získávání zpětné vazby. Poskytování neformální zpětné vazby je vytváření pozitivního z negativního (Owen 2012). Wheeler (2011) ve svém výzkumu říká, že linioví manažeři jsou připraveni získávat zpětnou vazbu, která souvisí s týmem jako s celkem. Jsou méně ochotni pracovat s jednotlivcem jeden na jednoho. Šest ze sedmi zaměstnanců v první linii potvrzuje, že poskytování zpětné vazby je

faktorem, který přispívá ke zlepšení výkonu. Liniovým manažerům se osvědčuje poskytování zpětné vazby ve skupinovém nastavení, kde se srovnávají dosažené výkony s plánovanými cíli. Kladná produkční zpětná vazba byla shledána jako mající největší vliv na výkon. Zpětná vazba je také příležitost na změnu pohledu zaměstnanců: "Podívej se kolem sebe, co vidíš?" Zároveň mohou být povzbuzeni k zamyšlení: "Co s tím můžeme udělat?" Ještě těžší je pro liniové manažery nechat vést diskusi mezi zaměstnanci, naslouchat a ve vhodnou dobu pokládat otázky bez poskytnutí odpovědí. Na naslouchání je nezbytné stavět vzájemné porozumění a důvěru v komunikaci při koučování. Čtyři ze sedmi zaměstnanců v první linii potvrzuje, že schopnost naslouchat jejich přímým nadřízeným je faktor, který pomohl ke zlepšování jejich výkonu.

Výkonnostní úrovně

V kvalitativním výzkumu Wheeler (2011) ukazuje na souvislost mezi přijetím následujícího chování a vyšší úrovní výkonnosti:

- Rámcové otázky,
- zadržování odpovědi (neposkytnutí odpovědi),
- rozšiřování, prohlubování, změna pohledu.

Na místech, kde se používají všechny typy chování, dochází také k nárůstu výkonnosti. Linioví manažeři, kteří nepoužívají všechny typy chování, projevují neochotu poskytnout zpětnou vazbu ve spojení s udržením pozitivní morálky Wheeler (2011).

Podniková kultura a kultura spolupráce

Podniková kultura se týká struktury hodnot, přesvědčení a způsobu, jak se vyrovnat se zkušenostmi získanými během historie podniku.

Kultura spolupráce souvisí se schopností liniových manažerů a zaměstnanců v první linii dobře spolupracovat. Wheeler (2011) zaznamenává rozdíl v přístupu liniových manažerů a vrcholového vedení. U vrcholového vedení je kladen důraz na řízení a kontrolu. S tím kontrastuje přístup spolupráce doložený na místní úrovni. Tento přístup podporuje učení a čerpání z "vlastních zdrojů", opačný

přístup podporuje závislost a tím omezuje učení pouze na to, co ví nadřízený (Whitmore, 2009).

Podpora, chvála, povzbuzení

Chování týkající se podpory, chvály a povzbuzení zdůrazňuje ochotu dát zaměstnanci odpovědnost za jeho vlastní rozvoj výkonnosti (Owen 2012, Plamínek 2011, Whitmore 2009). To znamená, že linioví manažeři používají podporu a povzbuzení k motivaci zaměstnanců v první linii, aby převzali zodpovědnost za svůj výkon. Na základě prokázané podpory, chvály, a povzbuzení Wheeler (2011) navrhuje takové koučování jako příspěvek k důkazu existence rovnosti na místní úrovni liniových manažerů a členů týmu. Chování a postoje vrcholového vedení uvedené ve výzkumu Wheeler (2011) jsou kvalifikovány jako neužitečné, demotivující a kontraproduktivní. Linioví manažeři v důsledku přijímání malé nebo žádné podpory, pochvaly a povzbuzení od svých vedoucích pracovníků nejsou schopni získat a rozvíjet důvěru ve vlastní dovednosti koučování. To může vysvětlit, proč je pro ně těžší přijmout některé části koučování, jako poskytování zpětné vazby. Zároveň dobré prostředí pro spolupráci na místní úrovni udržuje konfrontaci na minimum, což pomáhá neutralizovat chování vrcholového vedení vedoucí k frustraci.

Hodnoty

V celé literatuře o koučování panuje shoda, že se úspěšné koučování opírá o sladění cílů koučování s cíli podniku. I ve výzkumu, který vedl Wheeler (2011) se jak linioví manažeři, tak i zaměstnanci v první linii ztotožňují s cíli podniku. Projevuje se to v podpoře produktů ("víra v produkt") i v podpoře podnikových změn.

2.3.3 Emoce, stres, pracovní prostředí

Cox (2012) dochází po prostudování literatury týkající se emocí k závěru, že pro efektivní výzkum je třeba zařadit kromě individuálního koučování také skupinové koučování, které je nezbytné, pokud vnější faktory mají významný dopad na jednotlivce. Skupiny zaměstnanců ve Velké Británii v maloobchodě dostaly výkonnostní cíle. Pro podporu jejich splnění bylo třeba identifikovat a

nahradit kontraproduktivní strategie, vytvořit větší pocit kompetence a sebedůvěry, zlepšit schopnost při manipulaci s emocionálními aspekty interakcí (vzájemného ovlivňování) sebe i ostatních. Výzkum si stanovuje vypracovat a zavést koučovací zásah k vytvoření emocionálního povědomí a provedení výzkumu k monitorování a dosažení cílů. Zde Cox (2012) zapojuje do výzkumu nejen odborníka-výzkumníka, ale také kouče-odborníka. Tím překonává jednu z kritik uváděných ve výzkumu, že respondenti mohou dát odborníkovi-badateli na koučování jen pozitivní zpětnou vazbu. Oporou metodologie výzkumu byla sociálně konstruktivistická teorie poznání, která věří, že realita je konstruována pomocí samostatné akce tvořená v tomto případě vzájemnou interakcí zaměstnanců a jejich pracovištích.

Cox (2012) také uvádí, že komunikace, zaměřením se a jasnost společných cílů, zvýšení důvěry a spolupráce umožňuje, aby účastníci viděli za (nad rámec) vzájemné profesionální image. Umožňuje postupné systémové pochopení, přístup k řešení problémů a rozhodování zavazující dosáhnout kolektivních výsledků. Kombinace individuální a skupinové práce může být prospěšná, protože skupinová diskuze často obohacuje obsah individuálních sezení. Účastníci koučování mohou poslouchat otázky a pochopit, jak problémy jiných souvisí s jejich vlastními pocity, které dříve nebyly patrné.

Zvládání stresu - učení se zkušenostmi

Výzkum Gro (2011) si dává za cíl zjistit, zda koučování na pracovišti poskytované externími kouči může zvýšit individuální schopnost zvládání stresu a snížit vnímaný stres. Vychází z transakční teorie stresu, kdy je stres modelován jako psychologický výsledek interaktivního procesu umožňující vzájemnou komunikaci mezi jednotlivcem a pracovním prostředím. Popisuje, jak koučování na pracovišti může mít vliv na proces stresu a samoregulaci se zvláštním zaměřením na potencionální užitečnost koučování na pracovišti jako nástroj pro učení se a rozvoj individuálních schopností zvládání stresu. Pomocí dotazníků shromažďuje údaje ve třech bodech: při výchozím stavu (T1), po třech měsících koučování (T2) a devět měsíců po posledním koučování (T3). Zahrnuje 39 firem z různých odvětví v Norsku. Všechny proměnné v modelu byly měřeny

standardním způsobem, kromě vhledu a plánovacích dovedností. Tyto dvě proměnné jsou měřeny podle položek rozvinutých v tomto výzkumu, třemi prohlášeními každého, s odpovědí ve formátu v rozmezí od 1 (vůbec ne) až po 10 (do značné míry). Vhled, vycházející z teorie samoregulace, byl složen ze tří prohlášení: i) vhléd do silných a slabých stránek, ii) sebevědomí, a iii) vhléd do osobních podmínek pro zachování vlastního života. Plánovací schopnosti, také vycházející z teorie samoregulace, zahrnují: i) schopnost plánovat své pracovní dny, ii) vytváření nových způsobů organizování a plánování a iii) kontrolu nad svým životem.

Pracovní prostředí

Učení se zkušenostmi, plánování dovedností a vhléd koučováním může také ovlivnit stres v pracovním prostředí tím, že jej snižuje. Koučovaný bude vnímat pracovní prostředí po koučování jako méně náročné. Gro (2011) zahrnuje tři aspekty (proměnné) pracovního prostředí: pracovní nároky, kontrola prací a sociální podpora. Tato hypotéza je podporována částečně pro plánování dovedností jako učení se zkušenostmi, ale ne pro vhléd (poznání).

Jednotlivci se silným učením se zkušenostmi z koučování, plánováním dovedností a vhlédem, budou mít větší pokles nároků na práci. Ve výzkumu Gro (2011) částečně podporováno, tj. pouze pro plánování dovedností.

Sociální podpora a kontrola práce

Gro (2011) také testoval, zda jednotlivci se silným plánováním dovedností a vhlédem jako učením se zkušenostmi z koučování mají větší nárůst vnímání kontroly práce. Tato hypotéza nebyla podporována.

Jednotlivci se silným učením se zkušenostmi koučováním (plánováním dovedností a vhlédem) mají větší nárůst vnímání sociální podpory. Částečná podpora této hypotézy je na rozdíl od nároků na práci ve prospěch vhledu. Pro plánování dovedností není podporována.

Změny pracovních nároků, kontroly práce a sociální podpory po období koučování jsou spojeny se změnou hladiny stresu tak, že jedinci s velkým

poklesem pracovních nároků a zvýšením kontroly práce a sociální podpory mají větší snížení hladiny stresu. Výsledky Gro (2011) ukazují, že změny v proměnných pracovního prostředí po koučování se výrazně vztahují ke změnám úrovně stresu a to jak v (T2), tak o devět měsíců později v (T3). Je to známkou toho, že plánovací dovednosti a vhléd mohou nepřímo ovlivnit stres prostřednictvím proměnných v pracovním prostředí.

Zprostředkování účinků učení se zkušenostmi proměnnými pracovního prostředí, nároků na práci, kontroly práce a sociální podpory se potvrdilo částečně prostřednictvím účinků plánování dovedností na stres v krátkodobém horizontu (T2), ale ne v dlouhodobém horizontu (T3). Účinky vhledu se nezměnily (Gro, 2011).

2.3.4 Vnitřní koučování

I vysoce výkonní manažeři, kteří díky své silné technické kompetenci jsou úspěšní ve své kariéře, dospívají k hranici, kterou je pro ně obtížné překonat. Aby se mohli dále rozvíjet, jsou nuceni zlepšovat své interpersonální dovednosti, schopnost naslouchat, úroveň důvěry, vizí (představ, rozhledu) a rovnováhy pracovního a rodinného života. Jak rozšířit personální kompetence vyššího počtu manažerů v krátkém čase? Whitmore (2009) volá po novém typu koučů připravených učit velké skupiny základním koučovacím dovednostem během krátkého času. Získávat a rozvíjet kompetence může být náročné a možná ještě více na nejvyšších úrovních. Rozvoj kompetencí zaměstnanců je mnohem více než předávání znalostí nebo výuky pracovních dovedností, které jim pomohou při plnění pracovního úkolu. Zahrnuje to schopnost zaměstnance se samostatně učit, vytvářet sebevědomí, zvýšit sebeúctu, sebedůvěru a motivaci k růstu. Koučování pomáhá manažerům rozvíjet nové dovednosti, kompetence, získat nové chování a snížit nebo přerušit dysfunkční chování (Mukherjee, 2012). I když v Indii obecně platí, že si podniky raději najmou externí kouče, najmutí externích koučů pro velký počet zaměstnanců a jejich implementace na delší dobu není snadný úkol. Výzkum Mukherjee (2012) se týká podniku s více než 15 000 zaměstnanci, kteří jsou z technického zázemí z rozmanitého prostředí a z různých částí země. Ve vrcholovém vedení jsou manažeři, kteří byli povýšeni na základě své technické

kompetence. Kromě toho má většina z nich odejít během pěti až sedmi let do důchodu, zatímco střední úroveň manažerů není připravena převzít vrcholové pozice. Mezi hlavní cíle tedy patřilo vyvinout z kádru vrcholového managementu vnitřní kouče, kteří zajistí dlouhodobou kontinuitu koučovací iniciativy, vnitropodnikových kompetencí a budování kultury koučování. Autor výzkumu je zároveň vedoucím tohoto projektu.

Je zvolen model Pyramid Coaching, který musí být postaven na čtyřech základních faktorech:

1. Dovednosti trenéra (poslech, dotazování, zpětná vazba, kterou se stanoví vztah a poskytování podpory).
2. Osobní vlastnosti kouče (znalosti, zkušenosti, kvalifikace, schopnost inspirovat a víra v potenciál koučovaného).
3. Proces koučování (jasně strukturovaný a disciplinovaný, poskytující duševní výzvy a příležitosti k růstu koučovaného).
4. Prostředí koučování (bezpečné místo podporující diskutování o důvěrných a citlivých otázkách, poskytující čas a prostor pro přemýšlení koučovaných).

Je vybráno 40 vysoko postavených manažerů (z 200+).

Trénink koučů je navržen na základě zkušeností procesu učení se novým dovednostem se zaměřením na změnu myšlení řízení a usnadněním zaměstnancům vlastní učení a sebeuvědomění. Jedním z kritických parametrů úspěchu vnitřního koučování je úroveň důvěryhodnosti mezi vnitřním trenérem a zaměstnancem. Vnitřní kouč musí představovat vysokou úroveň integrity, poctivosti, otevřenosti, nestrannosti a vážnosti (Mukherjee, 2012). Po tréninku měli manažeři koučovat tři střední manažery po dobu 6 měsíců. Výběr koučů je kritický, protože manažeři jsou v hierarchii podniku velmi seniorní. Proto se oddělení lidských zdrojů podílelo na pomoci s výběrem koučovaných dle následujících hlavních kritérií:

- a) Kouč by neměl být ze stejné funkční oblasti, aby se zabránilo překrývání mentoringu s koučováním.

b) Kouči by neměli mít pracující přímo pod nimi, aby se zabránilo vztahu vedoucí-podřízený.

c) Kouči by měli být vysoce výkonní a neměli by jít v příštích deseti letech do důchodu.

Během fáze koučování, kdy vyškolení manažeři trénují tři manažery střední úrovně po dobu šest až devět měsíců, poskytují externí kouči poradenství (supervizi) v případech, kdy manažeři narazí na překážku nebo si nejsou jistí v procesu koučování (Grant, 2012). Na konci této fáze procházejí tito vyškolení manažeři sérií testování, které zahrnuje výsledky koučování, efektivní rozmístění koučovací dovednosti a pozorování schůzek externím koučem. Z původních 40 manažerů by jich 19 splnilo minimální standard pro certifikaci. Na konci jsou všichni certifikovaní kouči-manažeři znovu posuzováni na interpersonální styl (SPIRO-M) The Styles Profile of Interaction Roles in Organisation for Manager. Každá osoba zapojená v transakcích s ostatními má tři stavy ega:

1. Rodič reguluje chování (prostřednictvím pravidel a sankcí).
2. Dospělý shromažďuje informace a zpracovává je.
3. Dítě se v první řadě týká (a) kreativita, zvědavost, (b) reakce na jiné a (c) úprava na poptávku druhých.

Každý stav ega je důležitý v manažerské roli. Funkční nebo dysfunkční role těchto stavů ega závisí na životním postoji manažera. Na základě výsledků se, kromě reaktivního stavu dětského ega, ostatních stavy zlepšují, takže také interpersonální účinnost těchto stavů ega se zlepšuje. Reaktivní stav dětského ega může ukazovat na agresivitu manažerů vůči ostatním. Poslední analýza Mukherjee (2012) zkoumá, jaké přínosy identifikují přímo kouči-manažeři: Lepší interpersonální dovednosti (60 %), lepší schopnost naslouchat (39 %), zvýšení důvěry (25 %), rovnováha pracovního a soukromého života (33 %), pocit úspěchu (13 %) a širší vize (15 %).

2.4 Povýšení

Část výzkumu je soustředěna na to, jakým způsobem co nejlépe vyhodnotit požadavky a předpoklady na danou pozici a identifikovat potenciál pro případné povýšení. Vedoucí pracovníci tráví více času řízením lidí a rozhodováním o lidech, než čímkoliv jiným a je to tak správně, protože žádná jiná rozhodnutí nemají tak dlouhodobé důsledky a tak obtížně se nenapravují (Drucker, 2016). Vedoucí pracovníci však přesto v oblasti povyšování pracovníků přijímají většinou špatná rozhodnutí. Tuto zkušenost autora kvantifikuje Drucker (2016), který říká, že průměrné skóre není lepší než 1:3, tzn., že nanejvýš jedna třetina takových rozhodnutí se ukáže jako správná, jedna třetina má jen minimální efektivnost a jedna třetina končí vyloženým neúspěchem. Možnost povýšení je jedním z nástrojů zvyšování zaměstnavatelské atraktivity. Je pochopitelné, že každého uchazeče zajímá, jaké jsou jeho pracovní perspektivy, možnosti kariéry, co udělá podnik pro rozvoj jeho pracovních schopností. Podniky, které zanedbávají personální rozvoj svých zaměstnanců a nevěnují patřičnou pozornost vytváření příležitostí pro pracovní kariéru, v nichž jsou perspektivy funkčního postupu nejasné, nejsou pochopitelně příliš atraktivní, zejména pro dynamické, cílevědomé typy lidí, manažerské typy v pravém slova smyslu (Koubek, 2015).

Toto zanedbávání někdy souvisí s generační propastí, kdy manažeři generace X obtížně řídí své podřízené generace Y vzhledem k rozdílům v hodnotách a přístupu k práci. Pro překlenutí této propasti je potřebná otevřená komunikace, rovné zacházení a práce bez stresu, které budují důvěru mezi nadřízeným a podřízeným a zároveň víru zaměstnance v příležitost růstu ve své kariéře. Hodnocení musí být jasné a spravedlivé následované finančním i nefinančním odměňováním včetně povýšení. Nadřízený má za úkol dávat zaměstnancům povzbudivou zpětnou vazbu, která podporuje vzájemnou komunikaci a důvěru (Kaliannan a kol., 2016). Kromě generačních rozdílů je personální rozvoj zaměstnanců zanedbáván také z důvodu, že mnoho vedoucích manažerů postrádá manažerské dovednosti z oblasti HR (Naznin, Hussain, 2016). Tyto znalosti je třeba doplňovat a zároveň podmínky pro povyšování stanovovat ve spolupráci s HR manažerem.

Harris (2015) se ve svém výzkumu zabývá povyšováním ve třech kategoriích. Obdobně jako autor tohoto výzkumu věnuje velkou pozornost první fázi, identifikaci potenciálu, kterou nazývá lidským kapitálem. Hovoří o genetickém kapitálu, který umožňuje získat úspěch na základě svých vrozených předpokladů a obecný kapitál, který je možné získávat vzděláním a odbornou přípravou. Část těchto hodnot je zastoupená v segmentačních kritériích a v pokročilosti ve znalosti obchodního procesu. Závislost hodnot na povyšování je autorem prezentována ve výsledcích. Podle výsledků z prvního testování přiřazuje Harris (2015) jednotlivým účastníkům výzkumu bodové ohodnocení, které má velký vliv v jejich kariéře, to znamená v šanci na povýšení nebo opakované povýšení. Je-li toto ohodnocení v souladu s očekáváním uchazečů, měl by se podnik zaměřit na uspokojování potřeb zaměstnanců, které slouží jako vhodné motivátory k plnému využití jejich potenciálů. Mohou jím být úspěch, uznání, reálné možnosti funkčního postupu (povýšení), spravedlivý systém odměňování, participativní řízení, kultura podniku, stimulační vedení, podpora pracovníkům k dosažení jejich cíle. Ideální kombinace je vnitřní a vnější motivace, jak se o ní hovoří v Herzbergově teorii. Vnitřní motivace, plynoucí především z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby zaměstnanci byli odměňováni peněžními i nepeněžními odměnami, kde například i uznání lze chápat jako nepeněžní odměnu uspokojující potřebu zaměstnance. (Gentry, 2010) považuje za cestu, jak urychlit postup svých podřízených mentoring a na základě výsledků svého výzkumu jej doporučuje. V této souvislosti hovoří také o potřebě sebeuvědomění nadřízených. Od sebeuvědomění již není daleko k sebekoučováním (Grant, 2012). Sebekoučováním je podporováno také Jeřábekem (2014). Demeré (2015) v souvislosti s urychlením kariérního postupu hovoří o relativním měření výkonnosti, jako o vhodném instrumentálním nástroji, který slouží nejen jako třídící mechanismus pro povyšování, ale umožňuje také uzavírání motivačních pracovních smluv. Stanovuje výkonnostní očekávání ve čtyřech výkonnostních rozměrech, každý na škále 1-5 proti popisným kritériím, např. zda byla včas poskytnuta služba s přidanou hodnotou a efektivně využíváno zdrojů. Vyhodnocení měření se provádí pro každou úroveň zvlášť. Povyšování je rozděleno do čtyř kvalifikačních úrovní, z nichž první dvě jsou takzvané

výcvikové s nižším platovým ohodnocením, než nabízí konkurence a od třetí úrovně dochází k výraznému platovému nárůstu, protože zaměstnanec je již plně kvalifikován. Následně zaměstnanci soutěží o omezené množství pozic na čtvrté úrovni, kde musí prokázat vysokou kvalifikaci a dosáhnout odborného uznání ve své specializaci. Dosažení třetí úrovně je signál pro zaměstnavatele i zaměstnance, obdobně jako o něm hovoří Harris (2015), že zaměstnanec má potenciál k povýšení i na čtvrtou úroveň. Na povýšení má vliv také empatie vůči podřízeným. Čím více lídr ukazuje svou empatii vůči podřízeným, tím více se v očích jeho nadřízených snižují jeho šance na povýšení. Ženy jsou vůči svým podřízeným více empatické než muži, proto jsou také důsledky, ve smyslu nepovýšení, pro ženy vyšší. Negativní vztah mezi empatií a povýšením je silnější u žen (Gentry, 2015). Jiný pohled má Platow (2015), který říká, že vedení je skupinový proces, kde lídr je následován ostatními zaměstnanci na základě důvěry, způsobilosti, charisma a spravedlnosti. Vedení není jen o tom dělat věci dobře, ale zejména o "dělá to pro nás", pro podřízené. Jde o tvrzení na základě dat z empirické analýzy (Platow, 2015). Uchazeči v našem výzkumu jsou podle toho, jak splňují předpoklady a požadavky ze strany podniku ovlivňováni ve prospěch své kariéry.

V části výzkumu týkajícího se předpokladů uchazečů není výstupní hodnota povýšení ze statistických důvodů složená z kategorií nepovýšení, povýšení a povyšování. Výstupní hodnota je agregována a definovaná jako přijatí. Vliv systému organizace povýšení zaměstnanců na výkon je předmětem výzkumu v pěti největších inovačních podnicích na Tchaj-wanu v roce 2011 (Hsin-Hsi, 2012). Jsou zkoumány 3 závislé proměnné: finanční výkonnost, výkonnost podniku a provozní účinnost. Mezi nezávislé proměnné řadí: osobnost, senioritu, efektivitu práce, osobní talenty a znalosti. Hsin-Hsi (2012) předkládá návrhy pro zvýšení výkonu podniku. 1) Důkladná analýza osobnosti povyšovaného. A) Povinné vyhodnocení osobnosti zaměstnance v praxi - jeho chování při práci. B) Hodnocení osobnosti při plnění úkolů, kvalita jejich splnění, vůle ke splnění úkolů a reakce zaměstnance při řešení naléhavých úkolů. Bude zaměstnanec reagovat okamžitě a klidně? C) Hodnocení osobnosti zaměstnance ve vztahu k jeho pověsti a ve vztahu k zisku. Hodnotí se postoj k podpoře, klid, upřímnost, pokora a schopnost vyhodnocovat situace ve prospěch podniku. 2) Povýšení orientované na

schopnosti. Tradiční systém povyšování je založen na spravedlnosti a je řízen přísně schopnostmi kandidátů. Za účelem zjištění kvality povýšených kandidátů je seniorita až na druhém místě. 3) Systém odměn je orientovaný na výsledek. Zaměstnanci si musí uvědomit očekávání podniku a s tím související měření výkonnosti. Hypotézy související se závislými proměnnými jsou podporovány obdobně jako Jeřábekem (2016). Hypotézy související s věkem, pohlavím a vzděláním jsou částečně podporovány. Jeřábek (2015b) ani částečné souvislosti ve svém výzkumu nepotvrzuje. Výsledky jsou však ovlivněny osobou personalisty, pracovní pozicí a nároky na inovativnost kladené podnikem. Zhou a kol. (2012) prokazují souvislost zvýšení rozhodovací volnosti a intelektuální stimulace na kreativě zaměstnanců, která je u zaměstnanců na obchodních pozicích žádoucí a může být tedy také jedním z faktorů ovlivňující povýšení.

2.5 Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru zaměstnance je nezanedbatelnou výstupní hodnotou, která má vliv na náklady i výnosy podniku. Zvláště u úspěšného podniku, jako v tomto případě, potřebuje podnik získávat dlouhodobě stabilní a perspektivní zaměstnance. Nejedná se tedy o pokrytí výkyvů v poptávce, jak o tom hovoří Nannicini (2006), ale o výběr uchazeče, který bude v podniku pracovat co nejdéle, jak bylo zvykem v Kanadě od 50. do 70 let 20. století (Ignaczak, 2011). Medián délky pracovního poměru v USA je v roce 2012 5,4 let, proti roku 2010 5,2 let. Závislost na výstupní hodnotě byla prokázána i u věku. Kim (2008) hovoří u zaměstnanců mezi 20 a 30 lety o nárocích na větší vyvážení zaměstnání a osobního života. Toto období je spojeno také s pracovními poměry trvajících kratší dobu. V našem výzkumu se jedná o podnik, ve kterém zaměstnanci pracují ve standardním jednosměnném provozu, takže podnik nemusí řešit kompenzace kvůli nestandardnímu rozvrhování pracovních směn (Martin, 2012). Vyspělost naší společnosti i zkoumaného podniku dokládá nevýznamná závislost délky pracovního poměru na pohlaví. Podle výzkumu Bošković (2012) čeká Srbsko ještě řada institucionálních změn vedoucích k vyváženému vztahu mezi pohlavími. Hodson, (2008) ve svém výzkumu potvrzuje, že zaměstnanci chtějí pracovat v organizovaném prostředí, kde je jejich úsilí produktivní, mohou být

hrdi na svou práci a chtějí dosáhnout úspěchu, brát své zaměstnání jako poslání (Lan, 2013). V Indii mají výsledky z výzkumu 220 manažerů z řídicích, technických a administrativních pozic, které jsou rozděleny dle délky pracovního poměru do tří skupin: 1 až 7 let, 8 až 15 let a 16 let a více (Natarajan, 2011). Cílem výzkumu je zjistit dopad délky pracovního poměru na věrnost zaměstnance zaměstnavateli a na uspokojení zaměstnance z práce. Řídící manažeři vykazují s delší dobou zaměstnaneckého poměru vyšší (zvyšující se) emoční a normativní oddanost zaměstnavateli a zároveň také vyšší uspokojení z práce ve srovnání s jejich kolegy. Techničtí manažeři vykazují vyšší hodnoty ve zmíněných parametrech ve srovnání s řídicími manažery a administrativními pracovníky. Natarajan (2011) konstatuje, že zaměstnanec prochází třemi různými fázemi vývoje. Jeho věrnost a uspokojení z práce "zraje", zvyšuje se. Během poloviny kariéry, v tomto výzkumu mezi 8. a 15. rokem, prochází zaměstnanci takzvanou turbulentní fází. Když tuto fázi překonají, jejich věrnost a uspokojení z práce se nadále zvyšuje. Jednotlivé fáze jsou přirovnávány k dětství, adolescenci a dospělosti - zralosti. První dvě fáze jsou důležité také pro náš výzkum a v disertační práci se shrnují pod pojmem předpoklady (Jeřábek, 2016b). Dítě se rodí s určitými vlastnostmi danými geny a v průběhu dětství se učí hodnotám a orientacím ze svého okolí, domova, školy. V turbulentní, adolescentní fázi zjišťuje rozpory mezi hodnotami, které má již jedinec přijaté a hodnotami převládající v reálném okolí. Stejně tak nový zaměstnanec, když se připojí k novému podniku, přináší s sebou svou vlastní sadu hodnot, o kterých předpokládá, že se shodují s hodnotami podniku. Později, během tzv. turbulentní fáze dochází k uvědomění, že hodnoty zaměstnance jsou odlišné od toho, jak je vnímal dříve. Pak se snaží buď sladit své hodnoty s podnikem nebo podnik opouští. Zaměstnanci, kteří zůstávají v podniku, se podniku přizpůsobují a dosahují poslední fáze zralosti. Emoce a normu určující hodnoty jsou velmi důležité u nově přijímaných zaměstnanců (Jeřábek, 2016b, Natarajan 2011). Byl učiněn závěr, že na věrnost a uspokojení z práce mají vliv: druh práce, kultura v rámci oddělení, obecné pracovní podmínky, interpersonální vztahy a sociální podmínky v rámci podniku (Natarajan, 2011). Ty se u zaměstnanců dostávají do souladu se zaměstnavatelem po 15. roku zaměstnaneckého poměru. U velkých podniků

zaměstnanci rozvíjí dvojí identitu. Jednu celopodnikovou a druhou dílčí, v rámci oddělení, ve kterém pracují. I když plat a struktura jsou shodné napříč celým podnikem, zaměstnanec je ovlivňován podnikovou kulturou, která se tvoří v oddělení, jehož je členem a má zásadní vliv na věrnost vůči zaměstnavateli a spokojenost zaměstnance. Chiaburu (2012) dává ve svém výzkumu do souvislosti délku pracovního poměru zaměstnance a vnímání rozsahu jeho pracovní role. Své výsledky zasazuje do kontextu dvou typů pracovních pozic: zaměstnanec a nadřízený (manažer), na které si rozdělují 176 pracovníků. Jde o pohled na pracovní poměr ve stabilizovaném organizačním systému. Zjištění prokazují odlišné vnímání rozsahu svých rolí v průběhu pracovního poměru mezi zaměstnanci a manažery, jak tyto členové podniku definují své role. Zatímco zaměstnanci mají tendenci rozšířit své role ve svých pozicích, vedoucí manažeři mají sklon ke snížení jejich rolí tím více, čím delší je jejich pracovní poměr. Alespoň částečným důvodem pro snahu zaměstnanců rozšiřovat své pracovní role je získat povýšení a dostat se do role manažera. Jakmile je zaměstnanec povýšen, jeho chování se mění a s rostoucí délkou pracovního poměru má tendenci snižovat šíři své role v podniku (Chiaburu, 2012). Dochází k naplnění jeho ambice v podobě povýšení a manažerské role jsou také obecně považovány za "obsažnější", než role ve standardní zaměstnanecké pozici.

3 Cíl práce

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.

4 Metodika

Metodika je představená ve dvou kapitolách. První kapitola se věnuje kategorizaci dat získaných z výběrových řízení, druhá metodám zpracování kvalifikačních požadavků a kvalifikačních předpokladů.

4.1 Výběr uchazeče - kategorizace dat

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.

Základním souborem jsou všichni pracovníci na trhu, kteří by byli schopni pracovat na poptávané pozici. Výběrový soubor tvoří uchazeči, kteří se přihlásili na inzerát a splnili základní podmínky pro zařazení do výběrového řízení. Jde především o úplné středoškolské vzdělání s maturitou nebo vyšší a praxi v obchodní činnosti. Na základě strukturovaného pohovoru byla stanovena úroveň splnění požadavků a předpokladů a rozhodnuto o jejich přijetí. Výběr sleduje naplnění kvót, které byly vyrovnávány přihlášenými uchazeči a následně slučováním kvót (agregací).

Segmentační kritéria jsou čerpána z životopisů, stavové otázky zaměřené na zjištění pokročilosti v používání obchodního procesu jsou pokládány během osobního pohovoru. Obdobně zjišťovací otázky zaměřené na rozpoznání předpokladů pro výběr optimálního uchazeče jsou pokládány na osobním pohovoru.

Délka výzkumu, třinácti let, umožňuje testovat na výstupních hodnotách jednotlivá kritéria a získat tak informace pro teorii i praxi. Osobní účast autora na pohovorech s uchazeči o zaměstnání usnadňuje autorovi práci při interpretaci dat.

4.1.1 Kategorizace segmentačních kritérií

Pomocí segmentačních kritérií byla základní data rozdělena dle věku, pohlaví, vzdělání a praxe na obdobné pozici. Segmentační kritéria jako věk a pohlaví se u výběrových řízení sice nemohou používat, ale na druhou stranu jsou-li k dispozici data, je možné zpracovat predikci i pro tato kritéria. Získají se tím fakta o úspěšnosti uchazečů i dle těchto kritérií na konkrétní pozici, což je dle názoru autora přínos pro predikci vývoje uchazeče. S tím souvisí správné nastavením jeho individuálního plánu rozvoje. Bylo zjištěno, že pohlaví nemá žádnou souvislost s úspěšností a tedy i s predikcí úspěšnosti, zatímco u věku u této pozice byla zjištěna střední závislost. Autor vnímá tuto potvrzenou predikci jako významnou pro praxi. Data byla získána z životopisů uchazečů. Hodnota IQ byla počítána na základě testu zaměřeného na všeobecnou inteligenci (Kolektiv autorů, 2003). Do tabulky číslo 2 byla doplněna vstupní data.

Tabulka č. 2: Segmentační kritéria, část tabulky zdrojových dat

Uchazeč/Kritérium	Segmentační kritéria				
	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

Respondenti byli 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, 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. Výstupními hodnotami je

přijetí/nepřijetí uchazeče, dle postupu pak nepovýšení, postup v podniku o 1 pozici nebo o 2 pozice, dle délky pracovního poměru pak setrvání v podniku méně než 3 roky a 3 roky a více. Výstupní hodnotou mohou být také hospodářské výsledky, jak o tom hovoří Sutherland (2011), což může být měřeno poměrem výkonu celé ekonomiky k ekonomickému výkonu daného podniku. Vliv na správné rozhodnutí o přijetí/nepřijetí uchazeče je dán nejen použitou metodou, ale i sebereflexí odpovědného manažera (Sutherland 2011). Spravedlivé, objektivně vyhodnocené výběrové řízení je důležité i pro porozumění přijatými uchazeči, pro které jde o první zkušenost s podnikem, podle které pak predikují další chování podniku a je tím ovlivněno jeho vnímání (Ababneh, 2013). Data ženy/muži jsou testována na výstupní hodnoty, včetně postupu o 1 pozici/postup o 2 pozice. Rozsáhlý výzkum na toto téma provedl v poslední době také (Schuh, 2014).

4.1.2 Kategorizace stavových otázek - požadavků podniku

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: stav 1 - vyhledávání kontaktů, stav 2 - plánování cest, stav 3 - sjednání schůzky, stav 4 - příprava na jednání, stav 5 - cíle jednání, stav 6 - práce s obchodními podmínkami, stav 7 - interní vyjednávání o obchodních podmínkách, stav 8 - vyhodnocování aktivity zákazníka, stav 9 - zkušenost s podporou prodeje. Poslední hodnota je nejvyšší dosaženou stavovou hodnotou pro konkrétního uchazeče.

Popis postupových stavů:

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

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

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

Stav 4 - příprava na jednání ... 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 ... 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 ... 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 ... 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 ... Uchazeč vyhodnocuje dle informací z informačního systému aktivitu zákazníka, především četnost obchodních kontaktů a finanční objem zakázek.

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

V tabulce číslo 3, ve sloupci A/N (ano/ne) podle záznamu výzkumníka je nebo není uchazeči přiznaná dosažená pokročilost v obchodním procesu. Tímto způsobem dochází autor k základní informaci, do jaké úrovně uchazeč naplňuje tyto kvalifikační požadavky podniku (Jeřábek, 2015a). Čísla ve sloupcích za sloupci A/N označují číslo nejvyššího dosaženého postupového stavu.

Tabulka č. 3: 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		Nejvyšší dosažená hodnota
	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	
1	A	1	A	2	A	3	N	3	N	3	A	6	A	7	N	7	N	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. Především práci s pokročilými uchazeči se věnuje řada autorů. Hovoří o subjektivní pracovní zkušenosti, potřebě zachování talentovaného manažerského potenciálu a o citlivém posuzování vnitřní kariérní orientace zaměstnanců, které poskytují cenné informace týkající se motivů a hodnot řídících jejich kariéru (Melinde 2010, Klupáková 2014).

4.1.3 Kategorizace zjišťovacích otázek-předpokladů uchazeče

Tabulka č. 4: Kvalifikační předpoklady - postoje

Postoj/Škála	1	2	3	4	5
ZÁJEM (MOTIVACE)	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
POHOTOVOST	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
SEBEVĚDOMÍ	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
DYNAMIKA (HOUŽEVNATOST, SOUTĚŽIVOST)	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
STABILITA (VŠESTRANNOST)	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
CÍLE (ŽIVOTNÍ PLÁNY)	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

Pomocí zjišťovacích otázek jsou testovány kvalifikační předpoklady jednotlivých uchazečů. Cílem je co nejvíce porozumět každému uchazeči (Ababneh, 2013). Je investováno dostatek času pro co nejpodrobnější zjištění profilu kandidáta (Melinde 2010). 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 "smysl pro obchod" odpovědí na otázku: "Myslíte si, že máte smysl pro obchod?" Zkušenosti, sebevědomí uchazeči, kteří již dosáhli v oboru určitého úspěchu, obvykle odpovídají bez váhání pozitivně.

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.

V tabulce číslo 5 je část vyplněných zdrojových dat dle vyjádřeného postoje uchazeče. Tabulka byla vyplňována dle principu Likertovy škály.

Tabulka č. 5: Číselné vyjádření hodnoty postojů, část zdrojových dat

Postoj/uchazeč	Zjišťovací otázky - předpoklady					
Popis	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
1	4	5	5	4	5	5
2	5	5	4	3	4	5
3	1	1	3	3	4	2
4	3	1	3	3	4	2
5	4	2	3	3	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Kategorizace jednotlivých postojů je provedena tak, že se společně vyhodnocují výsledky na škále s hodnotou 4 a 5 jako nejvýhodnější pro podnik, 3 jako neutrální a nakonec 2 a 1 jako nejméně výhodné pro podnik. I tyto kategorie jsou testovány na výstupní hodnoty přijetí/nepřijetí uchazeče, setrvání v podniku méně než 3 roky a 3 roky a více a na kariérní postup v podniku, nepovýšení, postup o 1 pozici (povýšení) nebo o 2 pozice a více pozic (povyšování).

Koncepce výběrového řízení je pro podnik součástí úspěšné strategie, jejímž cílem jsou kvalifikovaní a konkurenceschopní zaměstnanci. Proto je třeba poskytnout větší význam výběrovým kritériím pro uchazeče a zkoumat zejména postoje kandidátů, jejich motivaci, odhodlání k práci, k celoživotnímu vzdělávání, odolnost vůči stresu a počítačové dovednosti (Zaharie, 2013). Zároveň nedostatečná praxe, která krátkodobě sníží náklady ve formě nástupní odměny za práci, znamená pro podnik zvýšené náklady v dlouhodobém horizontu ve formě školení, pomalejšího zapracování a tedy i pomalejšího přínosu pro podnik ve formě výsledků práce. Toho všeho by si měli být personalisté vědomi. Výsledky jeho výzkumu ukazují, že neexistuje žádný vztah mezi zisky podniku a složitostí procesu přijímání uchazečů. Zaharie (2013) na 92 společnostech testuje předpoklady uchazečů, které od nich podniky očekávají. Na škále 1 až 5 je jim přiřazovaná konkrétní hodnota. Předpoklady s nejvyššími hodnotami v jeho výzkumu jsou: pohotovost a efektivita, zájem o práci, zájem získat zaměstnání, pracovní motivace, optimismus, důvěryhodnost, zájmy související s kariérou, nadšení a pracovní zkušenosti. Zájmu o zaměstnání přiřazuje význam také

Americká ekonomická asociace (AEA), která pomáhá zprostředkovat zaměstnání novým i dřívějším absolventům ekonomických oborů PhD studia prostřednictvím trhu pracovních příležitostí přímo na stránkách asociace. Před touto akcí mají absolventi - uchazeči možnost 1x ročně využít tzv. "signalizační službu" a poslat až dvěma potenciálním zaměstnavatelům vyjádření zvláštního zájmu (Coles, 2010).

4.2 Kvalifikační požadavky a předpoklady, metody

4.2.1 Kvalifikační požadavky, metody

Základní soubor zahrnujíce 188 uchazečů o zaměstnání na obchodní pozici v obchodní společnosti, která obchoduje s průmyslovým zbožím, segment: elektro, dřevo, textilie, plasty, chemie. Zdrojem pro data jsou životopisy a pohovory s uchazeči. Obchodní proces je rozdělen do devíti postupových stavů. Úroveň splnění kvalifikačních požadavků je definována dosažením konkrétního postupového stavu, čímž uchazeč osvědčuje svou pokročilost ve znalosti obchodního procesu (Jeřábek, 2016a). Výzkum dává tuto pokročilost v obchodním procesu do souvislosti s budoucím povýšením uchazeče. Výstupní hodnota povýšení tvoří čtyři kategorie: nepřijatí, nepovýšení, povýšení a povyšovaní (Agresti, 2007, Jeřábek 2016a). V jednotlivých kategoriích jsou zjišťovány statisticky významné rozdíly mezi postupovými stavy obchodního procesu za použití párového t-testu na softwaru IBM SPSS (Field, 2013).

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. Tímto

způsobem jsou segmentační kritéria a požadavky testovány na výstupní hodnoty povýšení a délka pracovního poměru.

4.2.2 Kvalifikační předpoklady, metody

Následně výzkum zjišťuje úroveň Předpokladů uchazečů na škále 1 až 5. Předpoklady jsou definovány faktory Zájem, Sebevědomí, Pohotovost, Dynamika, Stabilita a Cíle (Jeřábek, 2015a). Výstupní hodnota povýšení tvoří čtyři kategorie: nepřijetí, nepovýšení, povýšení a povyšování (Agresti, 2007, Jeřábek 2016a). Zde je nutné agregovat výstupní hodnoty pouze na nepřijaté a přijaté, abychom získali relevantní statistické údaje. Druhou výstupní hodnotou je délka pracovního poměru (Jeřábek, 2015c, Zaharie, 2013). Jsou sledovány dvě hodnoty a to délka pracovního poměru do tří let a délka pracovního poměru 3 roky a více. Podnik považuje zaměstnance s délkou pracovního poměru 3 roky a více za zapracované, u kterých se vrátila investice do jejich školení, stabilizované a podávající optimální výkon.

Data jsou dále zpracovávána statistickým programem Statistica 12. Pro výpočet závislostí je použit Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V. Výsledky jsou doplněny o 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 pro obě výstupní hodnoty, tedy přijetí a délka pracovního poměru. 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 na výstupní hodnotě. Tímto způsobem jsou Předpoklady testovány na výstupní hodnoty přijetí a délka pracovního poměru.

Sekundární zdroje pochází z mezinárodních vědeckých konferencí, vědecké literatury nebo vědeckých článků.

5 Výsledky a diskuse

Všechny výsledky disertační práce, včetně přínosu pro vědu a praxi, již byly publikovány ve vědeckých časopisech a většina z nich byla také prezentována na vědeckých konferencích. V následujících odstavcích autor uvádí kompletní výsledky vedoucí k závěrům, z nichž jsou odvozeny přínosy pro vědu a praxi.

5.1 Institucionální změny a kvalifikační požadavky

Výsledky jsou zobrazeny v tabulce číslo 6. Jde jednak o výsledky z párového t-testu doplněné o kumulativní počty uchazečů a počty uchazečů končících v jednotlivých postupových stavech. Zvýrazněné jsou hodnoty párového t-testu, které představují statisticky významné rozdíly, a pak také hodnoty v řádcích kumulativní počty, které představují určitou nevyrovnanost v postupových stavech. Interpretace kumulativních počtů jsou zaměřeny na hodnoty, které signalizují vynechání konkrétního postupového stavu u konkrétní kategorie povýšení. Vynechání postupového stavu je kompenzováno podpůrným opatřením, které je formou interního nebo externího vzdělávání. V našem případě je možné vycházet z metod tak, jak je uvádí Königová, Horalíková (2013):

Metody vzdělávání používané zpravidla ke školení na pracovišti:

- instruktáž při výkonu práce,
- koučování,
- mentoring - školený pracovník si sám vybírá mentora, který je jeho vzor, radí mu, vede jej,
- konzultování - obousměrná komunikace podřízený - nadřízený,
- asistování - školený pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako asistent,
- modelování - školený pracovník pracuje na stejné pozici jako zkušenější školitel, kterého vnímá jako vzor, model pro správné vykonávání práce (Whitmore, 2009),
- pověření úkolem - pracovník zkouší své schopnosti na konkrétním pracovním úkolu,

- rotace práce - pověřování pracovními úkoly v různých organizačních jednotkách podniku, popř. stejnými pracovními úkoly v jiných regionech tj. také v jiných pracovních kolektivech,
- pracovní porady - výměna zkušeností, prezentace názorů, zaujímání postojů, informovanost,
- počítačové on-line programy - e-learning s různou pracovní tematikou a závěrečným ověřovacím testem.

Metody vzdělávání používané ke školení mimo pracoviště:

- přednáška - rychlé seznámení s informacemi, ale pouze jednostranná komunikace,
- přednáška s diskusí (seminář, školení) - seznámení s informacemi - oboustranná komunikace,
- demonstrování - zprostředkování znalostí názorným způsobem - video počítače, praktické ukázky na modelech, pracovníci si mohou vyzkoušet zručnost bez rizik a závažnějších škod,
- případová studie - smyšlené či reálné vylíčení organizačního problému, který se řeší,
- workshop je forma, kdy se problém řeší týmově a pro rozvoj kreativity a získání nápadů je možné použít zároveň brainstorming.
- simulace - více zaměřená na praxi, účastníci dostanou podrobný scénář a do určité doby mají učinit řadu rozhodnutí,
- hraní rolí - vyžaduje od účastníků značnou aktivitu a samostatnost, zákazník-prodejce např. vyjednávání o ceně.

Nepovyšování - statisticky významné rozdíly

Kategorie Nepovyšování vykazuje statisticky významné rozdíly u šesti z devíti postupových stavů. Následně bude uváděn postupový stav, kde byla naměřena odpovídající hodnota zároveň s nejbližším vyšším postupovým stavem, příslušnou interpretací a navrženým podpůrným opatřením viz tabulka číslo 6a.

Kontaktující - plánující: Uchazeči jsou zvyklí vyhledávat kontakty, ale schůzky řádně neplánují.

Podpůrná opatření: Obdrží podporu od svého nadřízeného ve formě mentorování a modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Tabulka č. 6 Statisticky významné rozdíly mezi postupovými stavy

Uchazeči	Postupové stavy								
	Kontaktování (kontaktující)	Plánování cest (plánující)	Sjednání schůzky (schůzující)	Příprava na jednání (přípravený)	Cíle jednání (zacílený)	Práce s obchodními podmínkami (regulovaný)	Interní vyjednávání o obchodních podmínkách (podřízený)	Vyhodnocování aktivity zákazník (výzkumník)	Zkušenost práce s podporou prodeje (investor)
Postupový stav číslo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Odmítnutí - t	0,709	0,25	0	0,658	0,16	ns	0,103	0,568	
Odmítnutí-kumul. počty	25	29	30	13	14	9	9	6	4
Odmítnutí-počty končících	26	4	15	2	4	0	4	2	4
Nepovyšování - t	0,044	0,04	0	0,322	0,02	0,002	0,044	0,044	12
Nepovyšování-kum. počty	43	39	43	27	28	22	13	9	13
Nepovyšování-p. končících	14	0	7	0	12	9	2	0	13
Povýšení - t	ns	ns	0	ns	0,49	0,023	0,421	ns	
Povýšení - kumul. počty	32	34	34	16	13	15	10	8	6
Povýšení - p. končících	3	0	15	3	3	3	4	2	6
Povyšování - t	ns	ns	0,056	ns	ns	0,006	0,006	0	
Povyšování-kumul. počty	30	30	30	22	22	22	15	22	10
Povyšování-p. končících	1	0	8	0	0	0	0	12	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánující - schůzující: Schůzující jsou stejná skupina uchazečů jako kontaktující, jen někteří z nich své schůzky řádně neplánují.

Podpůrná opatření: Obdrží podporu od svého nadřízeného ve formě mentorování a modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Zacílený - regulovaný: Zacílený uchazeč si dokáže stanovit cíle jednání, ale není zvyklý pracovat s obchodními podmínkami (s cenovými hladinami, rozsahem zakázky, platebními podmínkami).

Podpůrná opatření: E-learning Obchodní proces a následně podpora od svého nadřízeného ve formě mentorování a modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Regulovaný - podřízený: Regulovaný uchazeč je zvyklý pracovat striktně s danými obchodními podmínkami a není zvyklý interně vyjednávat o nadstandardních podmínkách pro zákazníky.

Podpůrná opatření: E-learning Obchodní proces a následně podpora od svého nadřízeného ve formě mentorování a modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Podřízený - výzkumník: Podřízený uchazeč nevyhodnocuje aktivitu svých zákazníků.

Podpůrná opatření: Školení ERP systému, následně podpora od svého nadřízeného ve formě mentorování a modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Výzkumník - investor: Uchazeč výzkumník nemá zkušenost s podporou prodeje.

Podpůrná opatření: E-learning Obchodní proces, účast na poradě obchodních zástupců, kde osoby zodpovědné za podporu prodeje předávají instrukce o používání podpory prodeje. Nastudování písemných reportů s pravidly na používání podpory prodeje od příslušných nadřízených. Následně podpora od svého nadřízeného ve formě mentorování a modelování.

Povýšení - statisticky významné rozdíly

Uchazeči, kteří jsou v budoucnu jednou povýšení, tvoří dle výsledků poměrně homogenní skupinu s pouze jediným statisticky významným rozdílem.

Regulovaný - podřízený: Regulovaný uchazeč je zvyklý pracovat striktně s danými obchodními podmínkami a není zvyklý interně vyjednávat o nadstandardních podmínkách zákazníků.

Podpůrná opatření: E-learning a následně podpora od svého nadřízeného ve formě mentorování a modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Zde je změna institucionálního postoje, zvyku uchazeče o to důležitější, že je uchazeč v průběhu pracovního poměru povýšen (Zouboulakis, 2015). Rozdíl v obchodním procesu plyne z rozdílu velikosti, strategie či podnikové kultury podniku (Tabellini 2015, Langlois 2015).

Povyšování - statisticky významné rozdíly

Regulovaný - podřízený: Regulovaný uchazeč je zvyklý pracovat striktně s danými obchodními podmínkami a není zvyklý interně vyjednávat o nadstandardních podmínkách zákazníků.

Podpůrná opatření: E-learning a následně podpora od svého nadřízeného ve formě mentorování a modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Podřízený - výzkumník: Podřízený uchazeč nevyhodnocuje aktivitu svých zákazníků.

Podpůrná opatření: Školení ERP systému, následně podpora od svého nadřízeného ve formě mentorování a modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Výzkumník - investor: Uchazeč výzkumník nemá zkušenost s podporou prodeje.

Podpůrná opatření: Účast na poradě obchodních zástupců, kde osoby zodpovědné za podporu prodeje předávají instrukce o používání podpory prodeje. Nastudování písemných reportů s pravidly na používání podpory prodeje od příslušných nadřízených. Následně podpora od svého nadřízeného ve formě mentorování a modelování.

Na základě statisticky významných rozdílů v postupových stavech obchodního procesu, jsou navržena podpůrná opatření dle tabulky číslo 6a.

Tabulka č. 6a: Statisticky významné rozdíly v obchodním procesu - opatření

Uchazeči	Postupové stavy							
	kontakující/ plánující	plánující/ schůzující	schůzující/ přípravený	přípravený/ zacílený	zacílený/ regulovaný	regulovaný/ podřízený	podřízený/ výzkumník	výzkumník/ investor
Postupový stav č.	1/2	2/3	3/4	4/5	5/6	6/7	7/8	8/9
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). Je na důkladném zvážení personalisty, zda je konkrétní uchazeč ochoten a schopen změnit svůj institucionální postoj a jaké náklady budou s touto změnou spojeny (Wawrosz, 2010). V případě, že ke změně postoje nedojde, utrpí podnik ztráty především z ušlých příležitostí. Na obrázku číslo 2 a 3 jde o vynechání postupového stavu u nepovyšovaných, na obrázku číslo 4 o vynechání postupového stavu u povyšovaných uchazečů.

Obrázek č. 2: Nepovyšení, postupový stav kontaktující - plánující - schůzující



Zdroj: Vlastní zpracování

Nepovyšení, postupový stav kontaktující - plánující - schůzující

9,3 % uchazečů systematicky neplánuje své schůzky, sjednává je náhodně, viz obr. číslo 2. Takový postoj způsobuje časovou neefektivitu, neefektivitu v nákladech na jednu schůzku a dochází také k opomenutí oslovení zákazníka z cílové skupiny.

Podpůrné opatření: Školení zaměřené na používání ERP systému, opakované školení obchodních dovedností zaměřené kromě jiného na naslouchání a zjišťování potřeb. Od nadřízeného podpora ve formě mentoringu, modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Nepovyšení, postupový stav podřízený - výzkumník - investor

30,8 % uchazečů nevyhodnocuje aktivitu zákazníka, viz obrázek číslo 3. Nejistí, že zákazník snížil objem spolupráce nebo dokonce přestal spolupracovat úplně. U rychle rostoucí společnosti je třeba stanovit nejen minimální množství zákazníků, ale také maximální množství zákazníků na jednoho obchodního zástupce, aby jednak nebyla snížena kvalita servisu pro zákazníka a zároveň, aby měl obchodní zástupce přehled o jeho aktivitě. Přetížený obchodní zástupce sice může vykazovat nárůsty prodeje, ale obvykle poskytuje horší servis středním a menším zákazníkům, které pak snáze oslovuje konkurence. U ní se pak díky dobrému servisu může stát ze středního zákazníka velmi významný zákazník. Taková škoda se velmi těžko napravuje. I v případě výborné komunikace obchodního zástupce se zákazníkem může dojít ke snížení aktivity zákazníka z důvodu intervence konkurence, popřípadě dalších vnějších vlivů jako všeobecné snížení poptávky v daném segmentu či druhotné platební neschopnosti. Obchodní zástupce však musí tuto situaci sám identifikovat a adekvátně na ni reagovat.

Obrázek č. 3: Nepovýšení, postupový stav: podřízený – výzkumník - investor



Zdroj: Vlastní zpracování

Podpurné opatření: Školení zaměřené na používání ERP systému, opakované školení obchodních dovedností zaměřené kromě jiného na naslouchání, zjišťování potřeb a vyhodnocování aktivity zákazníka. Od nadřízeného podpora ve formě mentoringu, modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Povýšování, postupový stav regulovaný - podřízený - výzkumník

31,8 % uchazečů nevyjednává interně o obchodních podmínkách, viz obrázek číslo 4. Z tohoto důvodu pak nemusí být uzavřeny zakázky, kdy zákazník poptává individuální obchodní podmínky na konkrétní zakázku, například z důvodu

nadstandardního množství nebo z důvodů individuálních požadavků konečného zákazníka.

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



Zdroj: Vlastní zpracování

Podpurné opatření: E-learning, opakované školení obchodních dovedností zaměřené kromě jiného na naslouchání a zjišťování potřeb, monitoring počtu případů interního vyjednávání o obchodních podmínkách nadřízeným obchodního zástupce, společné návštěvy zákazníků s nadřízeným.

Všichni uchazeči dostávají stejnou podporu, aby zvládli všechny postupové stavy obchodního procesu, kromě odmítnutých. Odmítnutým uchazečům nebude věnována větší pozornost, protože důvody jejich odmítnutí nejsou na straně kvalifikačních požadavků ve smyslu tohoto výzkumu.

Nabídka vzdělávání nových zaměstnanců je ve vyspělých zemích nejpoužívanějším nástrojem zvyšujícím pracovní atraktivitu podniku, a tedy také úspěšnosti získávání pracovníků. Systematické vzdělávání uchazečů a stávajících pracovníků přináší užitek nejen podniku, ale také jeho zaměstnancům. Podnik totiž na své náklady zlepšuje jejich pracovní schopnosti a zároveň zvyšuje jejich konkurenceschopnost a zaměstnatelnost na trhu. Tím, že podnik dává na vědomí možnost školení nových zaměstnanců, povzbuzuje k odezvě na nabídku zaměstnání i nedostatečně odborně připravené potenciální uchazeče (Koubek, 2015). Následující výsledky potvrzují, že pro zkoumaný podnik není nejdůležitější 100 % odborná připravenost, tedy uchazeč nemusí u výběrového řízení zcela splňovat požadavky podniku, i když je to velká výhoda, ale mnohem

více musí splňovat předpoklady pro výkon práce, na kterou je přijímán. Znalost obchodního procesu vykazuje vzhledem ke zkoumaným hodnotám povýšení a délka pracovního poměru střední závislost, kdežto faktory předpokladů: Zájem, Sebevědomí, Pohotovost a Cíle mají naměřeny vysoké závislosti.

Cílem je přijímat co nejvíce uchazečů s perspektivou na povýšení, protože se jedná o rychle rostoucí podnik, který právě takové zaměstnance potřebuje. Přesto záleží na všech přijatých uchazečích, tedy i těch v budoucnu nepovýšených, protože od okamžiku jejich přijetí jsou spoluvůrci hospodářského výsledku (Jeřábek, 2013). I oni tedy musí požívat veškerou institucionální podporu, včetně důvěry.

Všechny tři kategorie, které jsou pro podnik zajímavé (nepovýšení, povýšení a povyšování) mají společný nedostatek - práce s obchodními podmínkami. Při podrobnějším zkoumání zjišťujeme, že obchodní zástupci nejsou zvyklí nebo nechtějí příliš přemýšlet o obchodních podmínkách, ani když je mají jednoznačně institucionálně stanoveny pravidly. Vidí před sebou krátkodobý pozitivní výsledek - uzavřený obchodní případ. Nezajímají se o negativní důsledky v budoucnu, například snížení cenové hladiny v celém segmentu (Wawrosz, 2010). Bohužel jsou často podporováni i vysokými manažery a zásah proti tomuto trendu přichází až po intervenci majitelů podniku na základě informací z ekonomického oddělení. Ověřenou strategií je, mít na nejvyšších pozicích zaměstnance s fungující psychologickou neboli vztahovou smlouvou mezi nimi a zaměstnavatelem (Persson, 2015). Tito manažeři pak aktivně ovlivňují své podřízené. Je třeba vycházet z toho, že zaměstnanci se nechovají vždy racionálně a nestačí jim tedy pouze nastavit finanční motivace.

Na kategorii nepovyšování lze demonstrovat, že pokročilost v obchodním procesu není zásadní faktor pro přijetí či nepřijetí do zaměstnání. Jde o indikátor, který určuje, které institucionální postoje musí uchazeč být schopen změnit. Cílem personalisty je uzavřít psychologickou smlouvu mezi uchazečem a zaměstnavatelem, respektive mezi loajalitou a důvěrou (Persson, 2015).

Změna institucionálního postoje u uchazečů, kteří v obchodním procesu některý z postupových stavů vynechávají je náročnější (nákladnější) kvůli zvykovému

pravidlu (Zouboulakis, 2015). Správně plánovat cesty musí obchodní zástupce po krátké době samostatně, jinak se nestane platným členem obchodního týmu. Autor se během svého výzkumu setkal pouze s jedním uchazečem, který byl komunikačně a organizačně tak nadaný, že zákazníci jezdili za ním, místo aby on jezdil za nimi. Aktivitu zákazníků musí sledovat obchodní zástupce a kontrolovat jeho nadřízený. U nadstandardně výkonných obchodních zástupců se skvěle fungující psychologickou smlouvou je možné interní vyjednávání částečně nahradit zvýšenými pravomocemi obchodního zástupce. Tento princip se opakovaně osvědčil u zaměstnanců s dlouhou dobou pracovního poměru jako dobrá motivace.

5.2 Závislosti požadavků a segmentačních kritérií na výstupní hodnotě povýšení

Výsledky jsou limitované následujícími skutečnostmi. Výzkum byl prováděn v obchodní síti, která v době výzkumu rychle rostla a v podniku se neustále tvořily nové i vyšší pozice. Na rozdíl od jiných společností nebyl počet vyšších pozic omezen. Naopak, již při přijímání nového zaměstnance byl při pohovoru vítán potenciál pro možnost práce na vyšší pozici v budoucnu.

Tabulka č. 7: Četnosti povýšení dle věku

věk/povýšení	nepřijat	nepovýšen	povýšen	povyšován	součty
do 25 let	17	11	9	17	54
25 až 30 let	17	25	25	13	80
více než 30 let	27	21	5	1	54
celkem	61	57	39	31	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 7a: Statistika povýšení dle věku

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	33,831	df=6	p=0,00001 *
Cramérovo V	0,300		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Povýšení není závislé na věku.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,300$ střední závislost

Mezi povýšením a věkem existuje střední závislost.

Šance na přijetí uchazečů mezi 25 až 30 lety jsou nejvyšší, pouze 21,3 % nepřijatých, vůči 31,5 % nepřijatých uchazečů do 25 let. Uchazeči ve věku mezi 25 až 30 lety jsou na výstupních hodnotách rozloženi nejrovnoměrněji ze všech tří kategorií. Uchazeči do 25 let jsou díky své houževnatosti nejčastěji povyšováni a to v 31,5 % proti 16,3 % uchazečů v kategorii 25 až 30 let. Toto zjištění považuje autor za jedno z největších překvapení, které výzkum přináší. Uchazeči starší 30 let mají pouze 50 % šanci na přijetí a i v případě přijetí obvykle nejsou povýšeni a to 38,9 % uchazečů, protože obtížněji přijímají časté změny v rychle rostoucím podniku. Často hledají stálost vnitropodnikových institucí, jak o nich hovoří Wawrosz (2010) ale i ty se velmi často mění, aby se přizpůsobily změnám vyvolávaným rychlým růstem podniku. Mění se směrnice, organizační struktura, CRM, náplň práce i podniková kultura.

Tabulka č. 8: Četnosti povýšení dle pohlaví

pohlaví/povýšení	nepřijat	nepovýšen	povýšen	povyšován	součty
muži	52	41	33	29	155
ženy	9	16	6	2	33
celkem	61	57	39	31	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 8a: Statistika povýšení dle pohlaví

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	7,453	df=3	p=0,05877
Cramérovo V	0,199		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Povýšení není závislé na pohlaví.

$p > \alpha_{0,05}$

H_0 nelze zamítnout.

$V=0,199$ nízká závislost

Mezi povýšením a pohlavím neexistuje významná závislost.

Podle poměru nepřijatých uchazečů vůči celkovému počtu uchazečů je zřejmé, že šance na přijetí podle pohlaví jsou celkem vyrovnané, mírně ve prospěch žen 27,3 % vůči 33,5 % nepřijatých mužů. Když se žena osvědčí v segmentu, kde je převaha mužů, je to pro ni konkurenční výhoda. Nejvyšší pozice ženy obsazují o něco obtížněji než muži, povyšovaní muži jsou z 18,7 % a ženy z 6,1 %. Nejvíce žen 48,5 % není povýšených vůči 26,5 % mužů. Naopak šance na jedno povýšení jsou téměř vyrovnané, 21,3 % muži vůči 18,2 % ženy. Gentry (2015) zdůvodňuje nižší šance na povýšení vyšší empatií žen, vůči svým podřízeným než mužů. Proto jsou také důsledky ve smyslu nepovýšení pro ženy vyšší.

Tabulka č. 9: Četnosti povýšení dle vzdělání

vzdělání/povýšení	nepřijat	nepovýšen	povýšen	povyšován	součty
SŠ	58	49	30	26	163
VŠ	3	8	9	5	25
celkem	61	57	39	31	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 9a: Statistika povýšení dle vzdělání

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	7,192	df=3	p=0,06601
Cramérov V	0,196		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Povýšení není závislé na vzdělání.

$p > \alpha_{0,05}$

H_0 nelze zamítnout.

$V=0,196$ nízká závislost

Mezi povýšením a vzděláním neexistuje významná závislost.

Největší rozdíl je v poměru nepřijatých uchazečů 35,6 % se SŠ vzděláním, vůči 12 % s VŠ vzděláním. Uchazeči s VŠ vzděláním v 36 % byli povýšeni na rozdíl od uchazečů se SŠ vzděláním, kde šlo pouze o 18,4 % uchazečů. Ovšem opakovaně povýšených uchazečů bylo 16,6 % se SŠ vzděláním a 20 % s VŠ vzděláním, což

jsou velmi podobné poměry a svědčí o tom, že k opakovanému povýšení není VŠ vzdělání nezbytné.

Tabulka č. 10: Četnosti povýšení dle praxe v letech

praxe/povýšení	nepřijat	nepovýšen	povýšen	povyšován	součty
do 2 let	41	24	9	7	81
2 roky a více	20	33	30	24	107
celkem	61	57	39	31	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 10a: Statistika povýšení dle praxe v letech

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	26,186	df=3	p=0,00001 *
Cramérovo V	0,373		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Povýšení není závislé na praxi.

$p < \alpha_{0,05}$ H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,373$ střední závislost

Mezi povýšením a praxí existuje střední závislost.

Uchazeči bez předchozí praxe nejsou v 50,6 % přijati proti 18,7 % uchazečů s praxí. Praxe je v podniku vnímána jako osvědčení předpokladů pro práci, které učinil již někdo jiný v jiném podniku. Uchazeči bez praxe jsou pro rychle rostoucí podnik méně perspektivní, což ukazují i ostatní četnosti. 29,6 % z nich není vůbec povýšeno, o 1 pozici pouze 11,1 % z nich proti 28 % uchazečům s praxí a o 2 pozice pouze 8,6 % proti 22,4 % uchazečům s praxí.

Tabulka č. 11: Četnosti povýšení dle IQ

IQ/povýšení	nepřijat	nepovýšen	povýšen	povyšován	součty
do 120	49	42	28	23	142
120 a více	12	15	11	8	46
celkem	61	57	39	31	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 11a: Statistika povýšení dle IQ

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	1,189	df=3	p=0,75559
Cramérovo V	0,080		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Povýšení není závislé na IQ.

$p > \alpha_{0,05}$

H_0 nelze zamítnout.

$V=0,080$ nízká závislost

Mezi povýšením a IQ neexistuje významná závislost.

Bylo potvrzeno, že na obchodních pozicích ve velkoobchodní společnosti jsou uchazeči povyšováni bez ohledu na to, zda mají či nemají velmi vysoké IQ. Opakovaně povyšováni jsou uchazeči s IQ do 120 v 16,2 % a s IQ nad 120 v 17,4 %. Z toho lze usuzovat, že pro podnik je postačující pro tyto pozice určit pouze minimální hodnotu IQ.

Tabulka č. 12: Četnosti povýšení dle pokročilosti v obchodním procesu

pokročilost/povýšení	nepřijat	nepovýšen	povýšen	povyšován	součty
začátečníci	45	21	18	9	93
pokročilí	16	36	21	22	95
celkem	61	57	39	31	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 12a: Statistika: povýšení dle pokročilosti v obchodním procesu

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	23,398	df=3	p=0,00003
Cramérovo V	0,353		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Povýšení není závislé na pokročilosti v procesu.

$p < \alpha_{0,05}$ H_0 se zamítá.

$V=0,353$ střední závislost

Mezi povýšením a pokročilostí v obchodním procesu existuje střední závislost.

Obchodní proces je rozložen do devíti postupových stavů a je stanoveno, že uchazeči, kteří jsou identifikováni jako osoby, které jsou schopné obchodovat maximálně na úrovni třetího postupového stavu, jsou zařazeni do kategorie začátečníci a uchazeči, kteří jsou schopni obchodovat na úrovni čtvrtého nebo vyššího stavu, jsou zařazeni do kategorie pokročilí Jeřábek (2015a). Začátečníci nejsou přijati v 48,4 %, nepovyšují v 22,6 %, jednou povyšují v 19,3 % a opakovaně povyšují v 9,7 %. Pokročilí nejsou přijati v 16,8 %, nepovyšují v 37,9 %, jednou povyšují v 22,1 % a opakovaně povyšují v 23,2 %. Obdobně rozděluje zaměstnanec Demeré (2015) do čtyř skupin, kde v prvních dvou skupinách jsou zaměstnanci ve "výcviku" a teprve následující dvě skupiny, postupové stavy, je kvalifikují mezi pokročilé, plnohodnotné členy týmu.

Výsledky dávají také zpětnou vazbu personalistovi. Podle poměru nepřijatých uchazečů vůči celkovému počtu uchazečů je zřejmé, že šance na přijetí podle pohlaví jsou celkem vyrovnané, mírně ve prospěch žen 27,3 % vůči 33,5 % nepřijatých mužů, což potvrzuje korektnost výběrového řízení. Vysoké procento povyšovaných uchazečů se SŠ vzděláním ukazuje na správný výběr v jejich řadách. Vysoký počet povyšovaných uchazečů ve věku do 25 let, 31,5 % potvrzuje, že není třeba mít obavy přijímat mladé uchazeče.

5.2.1 Závislosti požadavků a segmentačních kritérií na výstupní hodnotě povýšení - shrnutí

Tabulka č. 13 Síla závislosti povýšení na jednotlivých segmentačních kritériích

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi povýšením a jednotlivými segmentačními kritérii byly zjištěny maximálně střední závislosti. Nejsilnější střední závislost byla naměřena u délky obchodní praxe $V=0,373$ a pokročilosti v obchodním procesu $V=0,353$. Uchazeči, kteří mají alespoň 2 roky obchodní praxe a jsou pokročilí ve znalosti obchodního procesu, mají větší předpoklady pro povýšení. Závislost mezi povýšením a věkem dosáhla hodnoty $V=0,300$. Nejčastěji jsou povýšeni a povyšováni uchazeči do 30 let. S přibývajícím věkem pravděpodobnost povýšení klesá. Uchazeči ve věku 30 let a více jsou sice méně často povyšováni, ale jsou z nich zaměstnanci, jejichž předností je především loajalita k podniku. V uvedených kritériích se sice jedná o střední závislosti, ale ne příliš vysoké. Je vhodné k nim při výběru zaměstnanců přihlížet, ale není třeba je považovat za klíčové. Vzdělání, pohlaví a IQ při výběru vhodného uchazeče je málo významné.

5.3 Závislosti požadavků a segmentačních kritérií na výstupní hodnotě délka pracovního poměru

Výstupní hodnotou je délka pracovního poměru u jednoho zaměstnavatele, obchodní společnosti. Výsledky jsou vnímány z pohledu zaměstnavatele. Je stanoveno, že pro zaměstnavatele je zaměstnanec rentabilní od délky pracovního poměru 3 roky. Po této době se vrátí náklady na jeho zaškolení a vytvoří pro firmu přiměřený zisk. Ukáže-li se výběr jako nesprávný, protože zaměstnanec nenaplňuje představy zaměstnavatele, je velice důležitá správná a rychlá identifikace tohoto stavu. Každý další měsíc stojí podnik náklady spojené se zaučováním nového zaměstnance, jako jsou školení zaměstnance, náklady na jeho činnost, která není kryta výnosy a náklady ušlých příležitostí kolegů a nadřízených, kteří mu věnují svůj čas. Délka pracovního poměru kratší než 3 roky je tedy v tomto případě považovaná za fluktuaci, jak ji definuje (Linhartová, 2010). Stabilní zaměstnanec pracuje ve firmě 3 až 5 let. Práce ve firmě 6 let a více svědčí o tom, že uchazeči byli optimálně vybráni z pohledu jejich potenciálu pro budoucnost.

Tabulka č. 14: Četnosti délek pracovního poměru dle věku

věk/ délka pracovního poměru	délka pracovního poměru méně než 3 roky	délka pracovního poměru 3 až 5 let	délka pracovního poměru 6 let a více	součty
do 25 let	21	6	27	54
25 až 30 let	26	22	32	80
více než 30 let	43	1	10	54
celkem	90	29	69	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 14a: Statistika: délka pracovního poměru dle věku

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	38,602	df=4	p=0,00001*
Cramérovo V	0,320		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Délka pracovního poměru není závislá na věku.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,320$ střední závislost

Mezi délkou pracovního poměru a věkem existuje střední závislost.

Nejvíce uchazečů, kteří pracují v podniku 6 let a více je ve věku do 25 let, 50 %. Většina z těchto uchazečů je také povyšována. Dále pak uchazeči ve věku 25 až 30 let, kterých je 40 %. 3 roky a více v podniku pracuje 61,1 % uchazečů do 25 let a 67,5 % uchazečů ve věku 25 až 30 let. U uchazečů do 25 let je tento stav připisován tomu, že buď v podniku uspějí, a pak mu jsou dlouhodobě věrní nebo chtějí zkusit uspět v jiném podniku. Uchazeči starší 30 let v 79,6 % končí pracovní poměr do 3 let z vůle zaměstnavatele. Ti, kteří uspějí, již ve firmě pracují obvykle 6 let a více a to v 18,5 %. V tomto případě jsou pro obchodní pozice v podniku nejdůležitější uchazeči z prvních dvou kategorií.

Tabulka č. 15: Četnosti délek pracovního poměru dle pohlaví

pohlaví/ délka pracovního poměru	délka pracovního poměru méně než 3 roky	délka pracovního poměru 3 až 5 let	délka pracovního poměru 6 let a více	součty
muži	73	23	59	155
ženy	17	6	10	33
celkem	90	29	69	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 15a: Statistika: délka pracovního poměru dle pohlaví

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	0,755	df=2	p=0,68569
Cramérovo V	0,063		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Délka pracovního poměru není závislá na pohlaví.

$p > \alpha_{0,05}$

H_0 nelze zamítnout.

$V=0,063$ nízká závislost

Mezi délkou pracovního poměru a pohlavím neexistuje významná závislost.

Neexistence významné závislosti pohlaví na délce pracovního poměru lze doložit 38,1 % zastoupením mužů setrvávajících v podniku 6 a více let a 30,3 % zastoupení žen. Ještě menší rozdíl je v zastoupení obou pohlaví při délce pracovního poměru 3 roky a více. U mužů je to 52,9 % a u žen 48,5 %. Vezme-li se v úvahu, že ženy často opouštějí své pracovní pozice i kvůli mateřské dovolené, pak by mohl být poměr ještě vyrovnanější.

Tabulka č. 16: Četnosti délek pracovního poměru dle vzdělání

vzdělání/ délka pracovního poměru	délka pracovního poměru méně než 3 roky	délka pracovního poměru 3 až 5 let	délka pracovního poměru 6 let a více	součty
SŠ	80	19	64	163
VŠ	10	10	5	25
celkem	90	29	69	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 16a: Statistika: délka pracovního poměru dle vzdělání

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	13,853	df=2	p=0,00098
Cramérovo V	0,271		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Délka pracovního poměru není závislá na vzdělání.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

$V=0,271$ nízká závislost

Mezi délkou pracovního poměru a vzděláním existuje nízká závislost.

Nízká závislost délky pracovního poměru na vzdělání se projevuje u SŠ vzdělaných uchazečů 39,3 % při délce pracovního poměru 6 let a více a u VŠ vzdělaných uchazečů 20 %. Když se vezme v úvahu rentabilní období pro podnik, které bylo stanoveno na minimálně 3 roky, pak poměr SŠ vzdělaných uchazečů činí 50,9 % a VŠ vzdělaných uchazečů 60 %. Zde se jako vysvětlení nabízí vyšší ambice VŠ vzdělaných uchazečů, kteří po 3 až 5 letech mohou dosáhnout na strop, kam jsou ochotni je jejich nadřazení povýšit. Svou poziční ambici pak mohou jít uspokojit do jiného podniku.

Tabulka č. 17: Četnosti délek pracovního poměru dle praxe

praxe/ délka pracovního poměru	délka pracovního poměru méně než 3 roky	délka pracovního poměru 3 až 5 let	délka pracovního poměru 6 let a více	součty
do 2 let	59	6	16	81
2 roky a více	31	23	53	107
celkem	90	29	69	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 17a: Statistika: délka pracovního poměru dle praxe

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	35,602	df=2	p=0,00001 *
Cramérovo V	0,435		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Délka pracovního poměru není závislá na praxi.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,435$ střední závislost

Mezi délkou pracovního poměru a praxí existuje střední závislost.

Když se bude považovat odchod z podniku před dokončeným třetím rokem za nežádoucí z důvodu rentability, pak právě uchazeči s praxí do 2 let jsou v této kategorii zastoupeni 72,8 % a uchazeči s praxí 2 roky a více pouze 29 %. Délka pracovního poměru 6 let a více u uchazečů s praxí 2 roky a více činí 49,5 %, u uchazečů s praxí do 2 let 19,5 %. Délka pracovního poměru 3 roky a více u uchazečů s praxí 2 roky a více dosahuje hodnoty 71 %, u uchazečů s praxí do 2 let pouze 27,2 %. V případě, že podnik rychle roste, potřebuje na základní obchodní pozice přijímat již uchazeče s praxí, kteří se rychleji zapracují a zůstávají pak také dlouho v pracovním poměru u téhož podniku. Uchazeči s praxí méně než 2 roky často podnik opouštějí jen proto, že chtějí získat další zkušenost a nejdnou si neuvědomí, že se již nacházejí ve velmi perspektivním podniku. Uchazeči s delší praxí, kteří byli prací u předchozího podniku zklamáni a mají přitom potenciál k povyšování, si perspektivy v novém podniku mnohem více váží.

Tabulka č. 18: Četnosti délek pracovního poměru dle IQ

IQ/ délka pracovního poměru	délka pracovního poměru méně než 3 roky	délka pracovního poměru 3 až 5 let	délka pracovního poměru 6 let a více	součty
do 120	70	19	53	142
120 a více	20	10	16	46
celkem	90	29	69	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 18a: Statistika: délka pracovního poměru dle IQ

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	1,881	df=2	p=0,39052
Cramérovo V	0,100		

Zdroj: Vlastní zpracování

H₀: Délka pracovního poměru není závislá na IQ.

$p > \alpha_{0,05}$

H₀ nelze zamítnout.

V=0,100 nízká závislost

Mezi délkou pracovního poměru a IQ neexistuje významná závislost.

Délka pracovního poměru 6 let a více činí u uchazečů s IQ do 120 37,3 % a u uchazečů s IQ 120 a více 34,8 %. Délka pracovního poměru 3 roky a více činí u uchazečů s IQ do 120 50,7 % a u uchazečů s IQ 120 a více 56,5 %. Vzhledem k nízké závislosti si podnik může stanovit pouze minimální hranici IQ (Kolektiv autorů, 2003).

Tabulka č. 19: Četnosti délek pracovního poměru dle pokročilosti v procesu

pokročilost/ délka pracovního poměru	délka pracovního poměru méně než 3 roky	délka pracovního poměru 3 až 5 let	délka pracovního poměru 6 let a více	součty
začátečníci	61	9	23	93
pokročilí	29	20	46	95
celkem	90	29	69	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 19a: Statistika: délka pracovního poměru dle pokročilosti v procesu

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	23,198	df=2	p=0,00001*
Cramérovo V	0,351		

Zdroj: Vlastní zpracování

H₀: Délka pracovního poměru není závislá na pokročilosti v procesu.

$p < \alpha_{0,05}$

H₀ se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než p=0,00001.

V=0,351 střední závislost

Mezi délkou pracovního poměru a pokročilostí ve znalosti obchodního procesu existuje střední závislost.

Střední závislost se projevuje ve všech kategoriích. Délka pracovního poměru méně než 3 roky představuje u začátečníků 65 % a u pokročilých 30,5 %, délka pracovního poměru 3 až 5 let činí u začátečníků 9,7 % a u pokročilých 21,1 %. Největší rozdíl je zaznamenán u délky pracovního poměru 6 let a více, kterého dosáhne 24,7 % začátečníků a 48,4 % pokročilých. Pokročilostí ve znalosti obchodního procesu uchazeč dokládá, že má představu o pracovní náplni i praktickou zkušenost s obchodní pozicí. U začátečníků je třeba velmi rychle identifikovat, že jsou jejich předpoklady pro práci potvrzeny prvními samostatnými pracovními kroky, které musí směřovat k uzavření obchodu. Každé oddalování rozhodnutí v tomto bodě se promítá do zvýšení nákladů podniku.

5.3.1 Závislosti požadavků a segmentačních kritérií na výstupní hodnotě délka pracovního poměru - shrnutí

Tabulka č. 20: Síla závislosti délky pracovního poměru na jednotlivých segmentačních kritériích

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Také délka pracovního poměru na jednotlivých segmentačních kritériích vykazuje maximálně střední závislosti. Délka obchodní praxe vykazuje nejvyšší hodnotu $V=0,435$. Uchazeči s obchodní praxí 2 roky a delší již mají představu, jakou práci budou vykonávat, předpokládají, že uspějí a nejsou tolik náchylní k fluktuaci. Kdyby si chtěli vyzkoušet jiný typ práce, tak se nebudou znovu ucházet o obchodní pozici v jiném podniku. S typem práce jsou obvykle spokojeni a ke změně zaměstnání je vedou jiné důvody, např. větší, prestižnější zaměstnavatel či možnost vyššího výdělku či jiných nepeněžních benefitů. Pokročilost v

obchodním procesu, v tomto případě představovaná hodnotou $V=0,351$, dává uchazečům předpoklad prožít v podniku úspěšnou kariéru hned od prvního okamžiku přijetí a tím naplnit své touhy po uznání či povýšení. Naplnění svých očekávání se pak také projevuje v délce pracovního poměru. Závislost délky pracovního poměru na věku, $V=0,320$, je u kategorie do 25 let dána především touhou po povýšení či jiné formě uznání. Když se nedostaví do 3. roku pracovního poměru, pak zaměstnanci zkouší uspět v jiném podniku. Ti, kterým se uspět podařilo, se stávají dlouhodobými, loajálními zaměstnanci. Uchazeči starší 30 let musí v prvních letech osvědčit svou kvalifikaci, ochotu pracovat a přizpůsobit se podnikové kultuře. Když se jim to podaří, stávají se dlouhodobými zaměstnanci stejně jako jejich nejmladší kolegové. Zaměstnanci mezi 25. a 30. rokem jsou o něco trpělivější, co se týká úspěchu, než jejich mladší kolegové a pouze část z nich s vyššími ambicemi odchází po 3. roce pracovních poměru v případě nenaplnění těchto ambic.

5.4 Závislosti předpokladů na výstupní hodnotě přijetí

V předešlé části výzkumu Jeřábek, Čapošová (2016a) je pozornost zaměřena na požadavky podniku, které vycházejí z jeho podnikatelské činnosti, což je obchodní činnost. S tím také souvisí kategorizace uchazečů, dle pokročilosti v obchodním procesu (Jeřábek, 2015a). Pokročilost v obchodním procesu je měřena u výběrového řízení a patří k významným faktorům pro přijetí uchazeče. Následná část výzkumu zkoumá postoje a záměry kandidáta, které jsou v práci nazývány Předpoklady pro práci. Zaharie (2013) klade důraz na motivaci kandidátů k práci, obdobně jako autor této práce, společně s dalšími faktory. Na škále 1 až 5 jednotlivých faktorů bylo nutné přistoupit k jejich agregaci pro získání odpovídajících výsledků pro tento výzkum.

Tabulka č. 21: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Zájmu

Zájem/přijetí	nepřijat	přijat	součty
1 a 2	37	8	45
3	22	20	42
4 a 5	2	99	101
celkem	61	127	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 21a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Zájmu

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	101,2511	df=2	p=0,00001*
Cramérovo V	0,734		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Přijetí do pracovního poměru není závislé na Zájmu uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,734$ vysoká závislost

Mezi přijetím a Zájmem uchazeče existuje vysoká závislost.

Z celkového počtu uchazečů se na stupních škály 4 a 5 pohybovalo 53,7 % uchazečů, 23,9 % se pohybovalo na stupních škály 1 a 2 a 22,4 % na střední hodnotě škály 3. Z celkového počtu přijatých uchazečů se 78 % pohybovalo na stupních škály 4 a 5; 15,7 % na střední hodnotě škály 3 a 6,3 % na stupních škály 1 a 2. Z celkového počtu nepřijatých uchazečů se jich 60,6 % pohybovalo na stupních škály 1 a 2. 36,1 % na středním stupni škály 3 a 3,3 % na stupních škály 4 a 5. Zaharie (2013) naměřil u faktoru Zájem ve svém výzkumu na stupních škály 1 až 5 hodnotu 4,69 a tím je ve shodě s autorem této práce.

Tabulka č. 22: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Pohotovosti

Pohotovost/přijetí	nepřijat	přijat	součty
1 a 2	44	8	52
3	13	38	51
4 a 5	4	81	85
celkem	61	127	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 22a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Pohotovosti

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	95,535	df=2	p=0,00001*
Cramérovo V	0,713		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Přijetí do pracovního poměru není závislé na Pohotovosti uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,713$ vysoká závislost

Mezi přijetím a Pohotovostí uchazeče existuje vysoká závislost.

Z celkového počtu uchazečů se na stupních škály 4 a 5 pohybovalo 45,2 % uchazečů, 27,7 % se pohybovalo na stupních škály 1 a 2 a 27,1 % na střední hodnotě škály 3. Z celkového počtu přijatých uchazečů se 63,8 % pohybovalo na stupních škály 4 a 5, 29,9 % na střední hodnotě škály 3 a 6,3 % na stupních škály 1 a 2. Z celkového počtu nepřijatých uchazečů se jich 72,1 % pohybovalo na stupních škály 1 a 2. 21,3 % na středním stupni škály 3 a 6,6 % na stupních škály 4 a 5. Zaharie (2013) naměřil u faktoru Pohotovost a časová efektivita ve svém výzkumu na stupních škály 1 až 5 hodnotu 4,76 a tím je ve shodě s autorem této práce z pohledu významnosti obdobného postoje.

Tabulka č. 23: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Sebevědomí

Sebevědomí/přijetí	nepřijat	přijat	součty
1 a 2	38	6	44
3	20	24	44
4 a 5	3	97	100
celkem	61	127	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 23a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Sebevědomí

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	101,3125	df=2	$p=0,00001^*$
Cramérovo V	0,734		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Přijetí do pracovního poměru není závislé na Sebevědomí uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,734$ vysoká závislost

Mezi přijetím a Sebevědomím uchazeče existuje vysoká závislost.

Výsledky faktoru Zájem a Sebevědomí jsou velmi podobné. Z celkového počtu uchazečů se na stupních škály 4 a 5 pohybovalo 53,2 % uchazečů, 23,4 % se pohybovalo na stupních škály 1 a 2 a 23,4 % na střední hodnotě škály 3. Z celkového počtu přijatých uchazečů se 76,4 % pohybovalo na stupních škály 4 a 5, 18,9 % na střední hodnotě škály 3 a 4,7 % na stupních škály 1 a 2. Z celkového počtu nepřijatých uchazečů se jich 62,3 % pohybovalo na stupních škály 1 a 2. 32,8 % na středním stupni škály 3 a 4,9 % na stupních škály 4 a 5. Nejbližší faktor, který Zaharie (2013) ve svém výzkumu měřil je faktor Optimismus, kde na stupních škály 1 až 5 naměřil hodnotu 4,61 a tím je ve shodě s autorem této práce a to i ve smyslu obdobných hodnot naměřených mezi Zájmem a Sebevědomím resp. Zájmem a Optimismem.

Tabulka č. 24: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Dynamika

Dynamika/přijetí	nepřijat	přijat	součty
1 a 2	26	14	40
3	29	40	69
4 a 5	6	73	79
celkem	61	127	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 24a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Dynamiky

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	44,48932	df=2	p=0,00001*
Cramérovo V	0,486		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Přijetí do pracovního poměru není závislé na Dynamice uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,486$ střední závislost

Mezi přijetím a Dynamikou uchazeče existuje střední závislost.

Z celkového počtu uchazečů se na stupních škály 4 a 5 pohybovalo 42,0 % uchazečů, 21,3 % se pohybovalo na stupních škály 1 a 2 a 36,7 % na střední hodnotě škály 3. Z celkového počtu přijatých uchazečů se 57,5 % pohybovalo na stupních škály 4 a 5, 31,5 % na střední hodnotě škály 3 a 11,0 % na stupních škály 1 a 2. Z celkového počtu nepřijatých uchazečů se jich 42,6 % pohybovalo na stupních škály 1 a 2. 47,6 % na středním stupni škály 3 a 9,8 % na stupních škály 4 a 5. Zaharie (2013) naměřil u faktoru Fyzický aspekt ve svém výzkumu na stupních škály 1 až 5 hodnotu 2,23 a tím je ve shodě s autorem této práce z pohledu významnosti obdobného postoj.

Tabulka č. 25: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Stabilita

Stabilita/přijetí	nepřijat	přijat	součty
1 a 2	32	7	39
3	14	7	21
4 a 5	15	113	128
celkem	61	127	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 25a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Stability

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	80,09087	df=2	p=0,00001*
Cramérovo V	0,653		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Přijetí do pracovního poměru není závislé na Stabilitě uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,653$ střední závislost

Mezi přijetím a Stabilitou uchazeče existuje střední závislost.

Z celkového počtu uchazečů se na stupních škály 4 a 5 pohybovalo 68,1 % uchazečů, 20,7 % se pohybovalo na stupních škály 1 a 2 a 11,2 % na střední hodnotě škály 3. Z celkového počtu přijatých uchazečů se 89 % pohybovalo na stupních škály 4 a 5, 5,5 % na střední hodnotě škály 3 a 5,5 % na stupních škály 1 a 2. Z celkového počtu nepřijatých uchazečů se jich 52,5 % pohybovalo na

stupních škály 1 a 2. 22,9 % na středním stupni škály 3 a 24,6 % na stupních škály 4 a 5. Zaharie (2013) naměřil u faktoru Zájem o kariéru ve svém výzkumu na stupních škály 1 až 5 hodnotu 4,3. Tento postoj je také považován za postoj, který stabilizuje zaměstnance v podniku, proto byl vybrán ke srovnání. Tento postoj je významnější než významnost Stability měřená v disertační práci autora.

Tabulka č. 26: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Cíle

Cíle/přijetí	nepřijat	přijat	součty
1 až 3	54	14	68
4 a 5	7	113	120
celkem	61	127	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 26a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Cílů

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	107,2051	df=1	p=0,00001*
Koeficient asociace V	0,755		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Přijetí do pracovního poměru není závislé na Cílech uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,755$ vysoká závislost

Mezi přijetím a Cíli uchazeče existuje vysoká závislost.

Mezi Cíli a přijetím existuje ještě větší závislost než mezi ostatními zkoumanými faktory a přijetím. Škála Cílů se po agregaci ještě více zúžila a to na stupně škály 1 až 3 a stupně škály 4 a 5. Z celkového počtu uchazečů se na stupních škály 4 a 5 pohybovalo 63,8 % uchazečů, tedy nejvíce ze všech faktorů a 36,2 % se pohybovalo na stupních škály 1 až 3. Z celkového počtu přijatých uchazečů se 89,0 % pohybovalo na stupních škály 4 a 5 a 11,0 % na stupních škály 1 až 3. Z celkového počtu nepřijatých uchazečů se jich 88,5 % pohybovalo na stupních škály 1 až 3. 11,5 % na stupních škály 4 a 5. Nejbližší faktor, který Zaharie (2013) ve svém výzkumu měřil, je faktor Pracovní motivace, kde na stupních škály 1 až 5

naměřil hodnotu 4,61, to znamená stejnou hodnotu jako u Optimismu. Autor této práce naměřil u Cílů o něco vyšší hodnotu závislosti $V=0,755$ vůči $V=0,734$ u Sebevědomí. Vzhledem k naměřeným hodnotám Cílů, především na stupních škály 4 a 5 lze Cíle považovat za jeden z faktorů, který nejvíce ovlivňuje přijetí uchazeče.

Tabulka č. 27: Síla závislosti přijetí na jednotlivých faktorech

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkum identifikoval nejvyšší 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.

5.5 Závislosti předpokladů na výstupní hodnotě délka pracovního poměru

Ke shodě autora se Zaharie (2013) dochází i při výběru výstupní hodnoty, kdy říká, že pouze doba zaměstnání, tedy pracovního poměru (PP), má vypovídací hodnotu o tom, zda personalista učinil během výběrového řízení správné rozhodnutí či ne. I zde bylo potřeba přistoupit k agregaci škál jednotlivých faktorů tak, abychom dospěli k relevantním výsledkům.

Tabulka č. 28: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Zájmu

Zájem/délka PP	délka PP do 3 let	délka PP 3 roky a více	součty
1 až 3	79	8	87
4	7	38	45
5	4	52	56
celkem	90	98	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 28a: Statistika délky PP uchazečů dle Zájmu

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	120,3184	df=2	p=0,00001*
Cramérovo V	0,800		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Délka pracovního poměru není závislá na Zájmu uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,800$ vysoká závislost

Mezi délkou pracovního poměru a Zájmem existuje vysoká závislost.

Z celkového počtu uchazečů se na stupni 5 škály pohybovalo 29,8 % uchazečů, na stupni 4 škály 23,9 % a na stupních 1 až 3 46,3 %. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku 3 roky a déle se 53,1 % pohybovalo na stupni 5 škály, 38,8 % na stupni škály 4 a 8,1 % na stupních škály 1 až 3. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku méně než 3 roky se jich 87,8 % pohybovalo na stupních škály 1 až 3. 7,8 % na stupni škály 4 a 4,4 % na stupni škály 5. Zaharie (2013) naměřil u faktoru Zájem ve svém výzkumu na stupních škály 1 až 5 hodnotu 4,69 a tím je ve shodě s autorem této práce.

Tabulka č. 29: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Pohotovosti

Pohotovost/délka PP	délka PP do 3 let	délka PP 3 roky a více	součty
1 a 2	50	2	52
3	30	21	51
4 a 5	10	75	85
celkem	90	98	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 29a: Statistika délky PP uchazečů dle Pohotovosti

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	95,4342	df=2	p=0,00001*
Cramérovo V	0,712		

Zdroj: Vlastní zpracování

H₀: Délka pracovního poměru není závislá na Pohotovosti uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H₀ se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

V=0,712 vysoká závislost

Mezi délkou pracovního poměru a Pohotovostí existuje vysoká závislost.

Výsledky faktoru Pohotovost jsou i při výstupní hodnotě délka pracovního poměru (V=0,712) velmi podobné výstupní hodnotě přijetí (0,713). Z celkového počtu uchazečů se na stupních škály 4 a 5 pohybovalo 45,2 % uchazečů, 27,7 % se pohybovalo na stupních škály 1 a 2 a 27,1 % na střední hodnotě škály 3. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku 3 roky a déle se 76,5 % pohybovalo na stupních škály 4 a 5, 21,4 % na střední hodnotě škály 3 a 2,1 % na stupních škály 1 a 2. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku méně než 3 roky se jich 55,6 % pohybovalo na stupních škály 1 a 2. 33,3 % na středním stupni škály 3 a 11,1 % na stupních škály 4 a 5. Zaharie (2013) naměřil u faktoru Pohotovost a časová efektivita ve svém výzkumu na stupních škály 1 až 5 hodnotu 4,76 a tím je ve shodě s autorem této práce z pohledu významnosti obdobného postoje.

Tabulka č. 30: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Sebevědomí

Sebevědomí/délka PP	délka PP do 3 let	délka PP 3 roky a více	součty
1 a 2	41	3	44
3	38	6	44
4 a 5	11	89	100
celkem	90	98	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 30a: Statistika délky PP uchazečů dle Sebevědomí

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	116,802	df=2	$p=0,00001^*$
Cramérovo V	0,788		

Zdroj: Vlastní zpracování

H₀: Délka pracovního poměru není závislá na Sebevědomí uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,788$ vysoká závislost

Mezi délkou pracovního poměru a Sebevědomím existuje vysoká závislost.

Výsledky faktoru Zájem a Sebevědomí jsou i při výstupní hodnotě délka pracovního poměru velmi podobné. Zájem $V=0,800$ a Sebevědomí $V=0,788$. Z celkového počtu uchazečů se na stupních škály 4 a 5 pohybovalo 53,2 % uchazečů, 23,4 % se pohybovalo na stupních škály 1 a 2 a 23,4 % na střední hodnotě škály 3. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku 3 roky a déle se 90,8 % pohybovalo na stupních škály 4 a 5, 6,1 % na střední hodnotě škály 3 a 3,1 % na stupních škály 1 a 2. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku méně než 3 roky se jich 45,6 % pohybovalo na stupních škály 1 a 2. 42,2 % na středním stupni škály 3 a 12,2 % na stupních škály 4 a 5. Nejbližší faktor, který Zaharie (2013) ve svém výzkumu měřil je faktor Optimismus, kde na stupních škály 1 až 5 naměřil hodnotu 4,61 a tím je ve shodě s autorem této práce a to i ve smyslu obdobných hodnot naměřených mezi Zájmem a Sebevědomím resp. Zájmem a Optimismem.

Tabulka č. 31: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Dynamika

Dynamika/délka PP	délka PP do 3 let	délka PP 3 roky a více	součty
1 a 2	35	5	40
3	40	29	69
4 a 5	15	64	79
celkem	90	98	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 31a: Statistika délky PP uchazečů dle Dynamiky

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	54,40412	df=2	$p=0,00001^*$
Cramérovo V	0,538		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Délka pracovního poměru není závislá na Dynamice uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,538$ střední závislost

Mezi délkou pracovního poměru a Dynamikou existuje střední závislost.

Z celkového počtu uchazečů se na stupních škály 4 a 5 pohybovalo 42,0 % uchazečů, 21,3 % se pohybovalo na stupních škály 1 a 2 a 36,7 % na střední hodnotě škály 3. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku 3 roky a déle se 65,3 % pohybovalo na stupních škály 4 a 5, 29,6 % na střední hodnotě škály 3 a 5,1 % na stupních škály 1 a 2. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku méně než 3 roky se jich 38,9 % pohybovalo na stupních škály 1 a 2. 44,4 % na středním stupni škály 3 a 16,7 % na stupních škály 4 a 5. Zaharie (2013) naměřil u faktoru Fyzický aspekt ve svém výzkumu na stupních škály 1 až 5 hodnotu 2,23 a tím je téměř shodě s autorem této práce z pohledu významnosti obdobného postoje.

Tabulka č. 32: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Stabilita

Stabilita/délka PP	délka PP do 3 let	délka PP 3 roky a více	součty
1 a 2	58	2	60
3	27	61	88
4 a 5	5	35	40
celkem	90	98	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 32a: Statistika délky PP uchazečů dle Stability

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	87,72145	df=2	$p=0,00001^*$
Cramérovo V	0,683		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Délka pracovního poměru není závislá na Stabilitě uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,683$ střední závislost

Mezi délkou pracovního poměru a Stabilitou existuje střední závislost.

Z celkového počtu uchazečů se na stupních škály 4 a 5 pohybovalo 21,3 % uchazečů, 31,9 % se pohybovalo na stupních škály 1 a 2 a 46,8 % na střední hodnotě škály 3. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku 3 roky a déle se 35,7 % pohybovalo na stupních škály 4 a 5, 62,2 % na střední hodnotě škály 3 a 2,1 % na stupních škály 1 a 2. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku méně než 3 roky se jich 64,4 % pohybovalo na stupních škály 1 a 2. 30,0 % na středním stupni škály 3 a 5,6 % na stupních škály 4 a 5. Zaharie (2013) naměřil u faktoru Zájem o kariéru ve svém výzkumu na stupních škály 1 až 5 hodnotu 4,3. Tento postoj je také považován za postoj, který stabilizuje zaměstnance v podniku, proto byl vybrán ke srovnání. Tento postoj je významnější než významnost Stability měřená v disertační práci autora.

Tabulka č. 33: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Cíle

Cíle/přijetí	nepřijat	přijat	součty
1 až 3	85	5	90
4 a 5	5	93	98
celkem	90	98	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 33a: Statistika délky PP uchazečů dle Cíle

	Chí-kvadrát	sv	p
Pearsonův chí-kvadrát	150,0628	df=2	$p=0,00001^*$
Koeficient asociace V	0,893		

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Délka pracovního poměru není závislá na Cílech uchazeče.

$p < \alpha_{0,05}$

H_0 se zamítá.

*Hodnota p je ještě nižší než $p=0,00001$.

$V=0,893$ vysoká závislost

Mezi délkou pracovního poměru a Cíli existuje vysoká závislost.

Mezi Cíli a délkou pracovního poměru existuje ještě větší závislost než mezi ostatními zkoumanými faktory a délkou pracovního poměru. Škála Cílů se po agregaci ještě více zúžila a to na stupně škály 1 až 3 a stupně škály 4 a 5. Z celkového počtu uchazečů se na stupních škály 4 a 5 pohybovalo 52,1 % uchazečů a 47,9 % se pohybovalo na stupních škály 1 až 3. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku 3 roky a déle se 94,9 % pohybovalo na stupních škály 4 a 5 a 5,1 % na stupních škály 1 až 3. Z celkového počtu uchazečů pracujících v podniku méně než 3 roky se jich 94,4 % pohybovalo na stupních škály 1 až 3. 5,6 % na stupních škály 4 a 5. Nejbližší faktor, který Zaharie (2013) ve svém výzkumu měřil je faktor Pracovní motivace, kde na stupních škály 1 až 5 naměřil hodnotu 4,61, to znamená stejnou hodnotu jako u Optimismu. Autor této práce naměřil u Cílů o něco vyšší hodnotu závislosti $V=0,893$ vůči $V=0,800$ u Zájmu a $V=0,734$ u Sebevědomí. Vzhledem k naměřeným hodnotám Cílů, především na stupních škály 4 a 5 lze Cíle považovat za jeden z faktorů, který nejvíce ovlivňuje přijetí uchazeče.

Tabulka č. 34 Síla závislosti délky PP na jednotlivých faktorech

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkum identifikoval nejvyšší závislosti 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. Nutnost agregace škál pro relevantní statistické výsledky signalizuje, že uchazeči některé stupně škály, na rozdíl od autora, vnímali jako shodné.

5.6 Závislosti předpokladů na výstupní hodnotě přijetí a délka pracovního poměru

Tato data jsou obdobně zpracována jako v článku 4. 3. s tím, že jsou zaznamenány mnohem vyšší závislosti u obou výstupních hodnot. Nejvyšší závislosti u výstupní hodnoty přijetí pozorujeme u faktorů:

Zájem: $V=0,734$

Sebevědomí: $V=0,734$

Cíle: $V=0,755$

Mezi přijetím a faktory Zájem, Sebevědomí a Cíle existuje silná závislost.

Obdobné výsledky, s ještě silnějšími závislostmi, jsou zaznamenány u výstupní hodnoty délka pracovního poměru:

Zájem: $V=0,800$

Sebevědomí: $V=0,788$

Cíle: $V=0,893$

Mezi délkou pracovního poměru a faktory Zájem, Sebevědomí a Cíle existuje silná závislost.

5.7 Předpoklady přijatých uchazečů a uchazečů v pracovním poměru 3 roky a více

V tabulce č. 35 jsou prezentovány četnosti faktorů předpokladů přijatých uchazečů v době jejich přijetí. Tyto četnosti jsou následně zobrazeny v grafu č. 1, kde je možné pozorovat, že nejvyšší četnosti jsou na stupních škály 4 a 5,

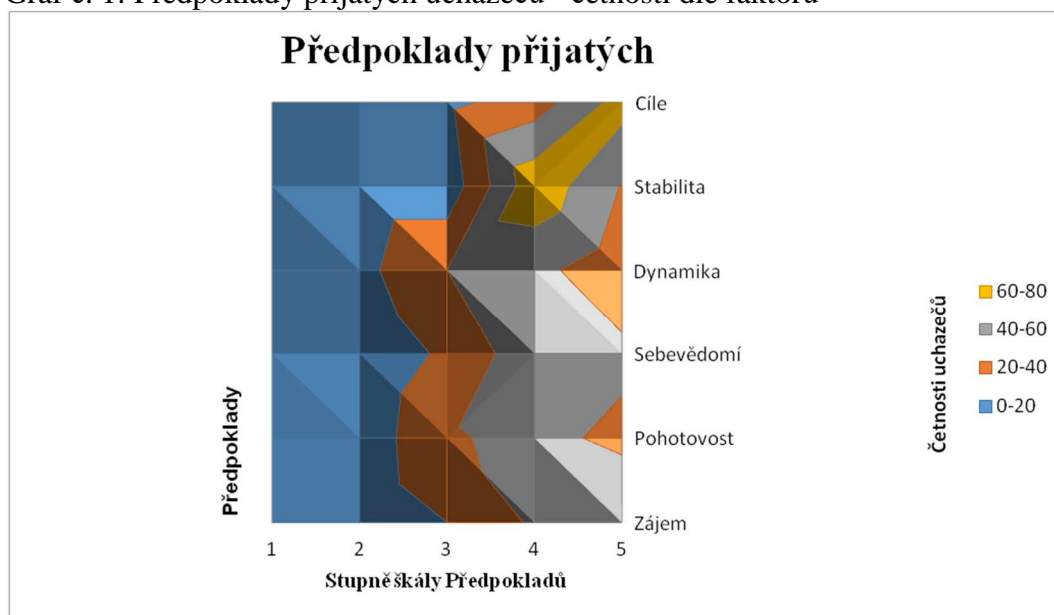
především u faktorů Zájem, Sebevědomí a Cíle. Naopak nízké četnosti jsou především na stupních škály 1 a 2.

Tabulka č. 35: Předpoklady přijatých uchazečů - četnosti dle faktorů

Požadavky/ Faktory	Předpoklady přijatých - stupně škály				
	1	2	3	4	5
Zájem	3	5	20	43	56
Pohotovost	1	7	38	45	36
Sebevědomí	2	4	24	53	44
Dynamika	0	14	40	45	28
Stabilita	0	7	7	74	39
Cíle	0	14	15	30	68

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 1: Předpoklady přijatých uchazečů - četnosti dle faktorů



Zdroj: Vlastní zpracování

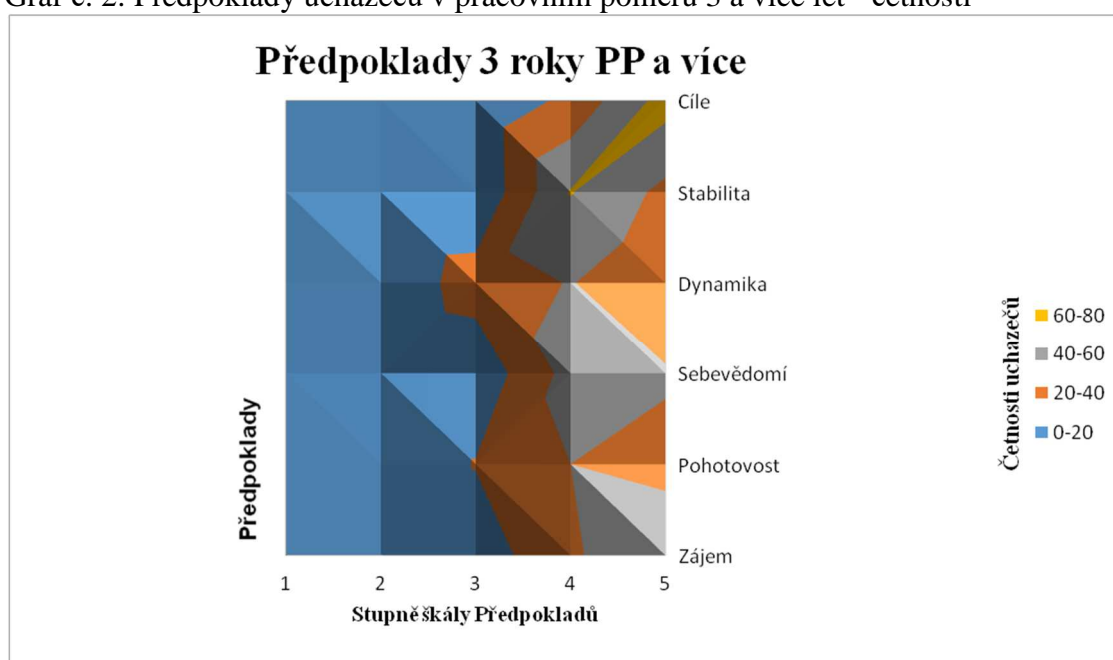
Četnosti přijatých uchazečů, kteří v podniku pracují 3 roky déle, hovoří ještě více ve prospěch faktorů Zájem, Sebevědomí a Cíle na nejvyšších stupních škály, tedy na stupni 4 a 5, viz tabulka číslo 36. Také v grafu č. 2 je vidět posun četností ve prospěch těchto vyšších stupňů škály.

Tabulka č. 36: Předpoklady uchazečů v pracovním poměru 3 a více let - četnosti

Požadavky/ Faktory	Předpoklady 3 roky PP a více - stupně škály				
	1	2	3	4	5
Zájem	0	0	8	38	52
Pohotovost	1	1	21	40	35
Sebevědomí	2	1	6	47	42
Dynamika	0	5	29	41	23
Stabilita	0	0	2	61	35
Cíle	0	2	3	25	68

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2: Předpoklady uchazečů v pracovním poměru 3 a více let - četnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5.8 Četnosti vybraných faktorů v postupových stavech

5.8.1 Četnosti vybraných faktorů v postupových stavech - přijatí uchazeči

Tabulka č. 37: Četnosti vybraných faktorů přijatých uchazečů v postup. stavech

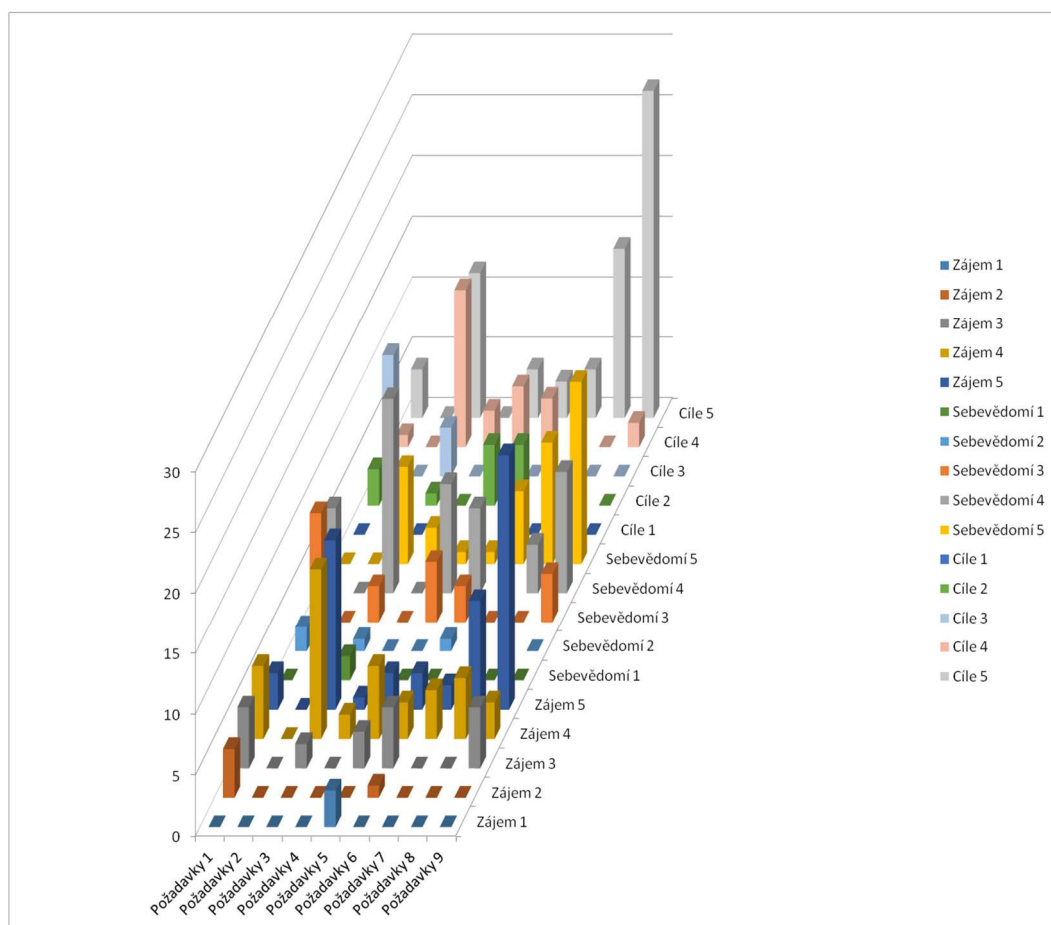
Požadavky/ Faktory	Požadavky - postupové stavy								
	Stav 1	Stav 2	Stav 3	Stav 4	Stav 5	Stav 6	Stav 7	Stav 8	Stav 9
Zájem 1	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Zájem 2	4	0	0	0	0	1	0	0	0
Zájem 3	5	0	2	0	3	5	0	0	5
Zájem 4	6	0	14	2	6	3	4	5	3
Zájem 5	3	0	14	1	3	3	2	9	21
Sebevědomí 1	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Sebevědomí 2	2	0	1	0	0	1	0	0	0
Sebevědomí 3	9	0	3	0	5	3	0	0	4
Sebevědomí 4	7	0	16	0	9	7	0	4	10
Sebevědomí 5	0	0	8	3	1	1	6	10	15
Cíle 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cíle 2	3	0	1	0	5	5	0	0	0
Cíle 3	10	0	4	0	1	0	0	0	0
Cíle 4	1	0	13	3	5	4	2	0	2
Cíle 5	4	0	12	0	4	3	4	14	27

0-4 5-9 10-14 15-20 21-24 25-29

Zdroj: Vlastní zpracování

Četnosti uchazečů (tabulka č. 37) vybraných faktorů v postupových stavech pomáhají definovat kariérní potenciál uchazečů jak na straně požadavků podniku na zvládnutí obchodního procesu, tak na straně vybraných předpokladů. Graficky znázorňuje graf č. 3.

Graf č. 3: Četnosti vybraných faktorů přijatých uchazečů v postupových stavech



Zdroj: Vlastní zpracování

5.8.2 Četnosti vybraných faktorů v postupových stavech - přijatí uchazeči s délkou pracovního poměru 3 roky a více

Četnosti uchazečů po délce pracovního poměru 3 roky a více ještě více podporují výsledky přijatých uchazečů v době jejich přijetí. Nejvýznamnějšími hodnotami jsou četnosti v postupovém stavu 9 na 5. stupni škály Cíle a na 5. stupni škály Zájem, viz tabulka číslo 38 a graf číslo 4.

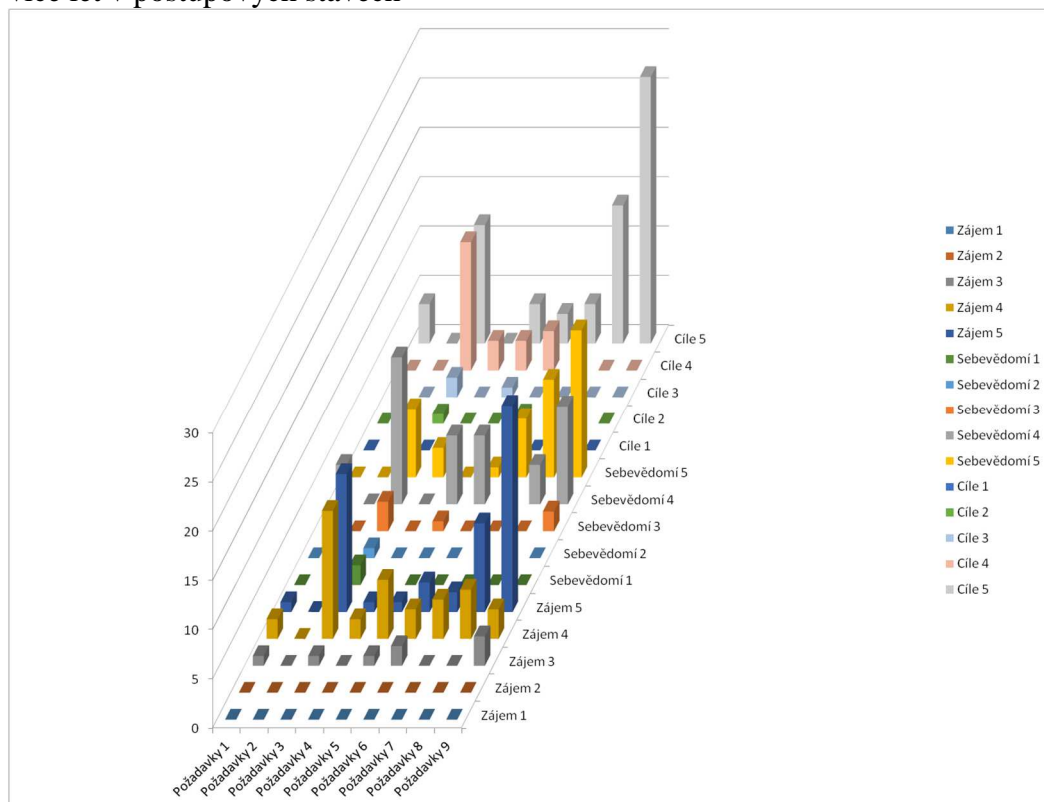
Tabulka č. 38: Četnosti vybraných faktorů přijatých uchazečů v pracovním poměru 3 a více let v postupových stavech

Požadavky/ Faktory	Požadavky - postupové stavy								
	Stav 1	Stav 2	Stav 3	Stav 4	Stav 5	Stav 6	Stav 7	Stav 8	Stav 9
Zájem 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zájem 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zájem 3	1	0	1	0	1	2	0	0	3
Zájem 4	2	0	13	2	6	3	4	5	3
Zájem 5	1	0	14	1	1	3	2	9	21
Sebevědomí 1	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Sebevědomí 2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Sebevědomí 3	0	0	3	0	1	0	0	0	2
Sebevědomí 4	4	0	15	0	7	7	0	4	10
Sebevědomí 5	0	0	7	3	0	1	6	10	15
Cíle 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cíle 2	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Cíle 3	0	0	2	0	1	0	0	0	0
Cíle 4	0	0	13	3	3	4	2	0	0
Cíle 5	4	0	12	0	4	3	4	14	27

0-4 5-9 10-14 15-20 21-24 25-29

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4: Četnosti vybraných faktorů přijatých uchazečů v pracovním poměru 3 a více let v postupových stavech



Zdroj: Vlastní zpracování

5.9 Predikovatelnost vývoje uchazečů na základě požadavků a předpokladů

Schopnost predikovat vývoj uchazeče je žádaná dovednost vlastníky podniků a personalisty. Jak už bylo v této disertační práci zmíněno, vždy jde o míru pravděpodobnosti, s jakou se podaří požadavek na co nejlepší predikovatelnost vývoje uchazeče během zaměstnání v podniku naplnit. V našem případě se vychází z předpokladu, že náklady na zaškolení zaměstnance jsou poměrně vysoké, protože se mu musí věnovat zkušení pracovníci, kteří na rozvoj nového zaměstnance obětují část svého produktivního času, čímž vznikají náklady z ušlé příležitosti. Podnik hodnotí úspěch nábory délkou pracovního poměru. Je-li délka pracovního poměru 3 roky a více, získává zaměstnavatel zpět vložené náklady a přiměřený zisk. Z tohoto důvodu je také věnována větší pozornost uchazečům, kteří následně pracovali v podniku 3 roky a více a dle nich jsou následně odvozeny skupiny "ideálních kandidátů" IK. Ideální kandidáti IK jsou rozděleni do šesti skupin IK1 až IK6. Skupiny jsou složeny ze dvou základních částí podle pokročilosti v obchodním procesu a to část začátečníci, skupina IK1 až IK3 a z části pokročilí IK4 až IK6. Rozdělení uchazečů do těchto dvou částí vychází z předpokladu, že začátečníci budou mít doporučující parametry pro přijetí do pracovního poměru odlišné od pokročilých uchazečů. Samozřejmě se nabízí hypotéza o přijímání pouze pokročilých kandidátů, ale těch na trhu není dostatek, takže je třeba umět vybírat i z uchazečů z kategorie začátečníci. Paradoxně i v regionech s vyšší nezaměstnaností není pokročilých uchazečů dostatečné množství, protože se uchazeči s vyššími ambicemi často stěhují do ekonomicky silnějších regionů. Ze zkušenosti autora disertační práce je možné potvrdit, že uchazeči s vyššími ambicemi z regionu s vyšší nezaměstnaností se po osvědčení v podniku vrací, v rámci podniku, do svého původního regionu, kde se stávají kvalifikovanou posilou týmu s velkými zkušenostmi z jiného regionu. Jsou to obvykle uchazeči, kteří jsou opakovaně povyšováni.

Do tabulek jsou shrnuty faktory, u kterých byla střední nebo silná závislost na výstupních hodnotách: přijetí, povýšení a délka pracovního poměru. Ostatní faktory jsou považovány pro predikci za irelevantní. Jednotlivé skupiny jsou

představeny ve zvláštních tabulkách s interpretacemi po faktorech, případně s interpretací odchylky od skupiny. Cílem je, aby při výběrovém řízení mohl personalista zvážit, zda lze konkrétního uchazeče přiřadit do některé ze skupin IK1 až IK6. Tyto skupiny mu mohou pomoci při rozhodování o přijetí a o predikci vývoje uchazeče v podniku.

5.9.1 Predikovatelnost vývoje uchazečů na základě požadavků a předpokladů - začátečníci

Uchazeči popsaní v této části výsledků jsou všichni v kategorii začátečníci, tedy začátečníci ve znalosti obchodního procesu, který je požadavkem podniku. Následující tabulky jsou tvořeny z níže popsaných dat. V prvním sloupci je číslo uchazeče, které mu bylo přiřazeno v celkovém souboru uchazečů. Následují faktory se zjištěnou střední nebo silnou závislostí na výstupních hodnotách přijetí, povýšení nebo délka pracovního poměru (DPP). Jednotlivé faktory mohou dosahovat následujících hodnot:

- věk, KAT (kategorie),

KAT1 = méně než 25 let,

KAT2= 25 až 30 let,

KAT3= více než 30 let,

- praxe v letech, KAT (kategorie)

KAT1 = méně než 2 roky,

KAT2= 2 roky a více,

- zájem, pohotovost, sebevědomí, dynamika, stabilita a cíle,

dosahují hodnot na stupních škály 1 až 5, stupeň 5 je nejvyšší možná hodnota.

V kategorii začátečníci jsou pečlivě sledovány jednotlivé faktory předpokladů a zkoumá se, zda nízká hodnota jednoho faktoru je kompenzována vysokou hodnotou jiného faktoru tak, aby se dalo předpokládat, že uchazeč v podniku obstojí ve skupinách IK1 až IK3.

Tabulka č. 39: Skupina uchazečů IK1 začátečníci-DPP 3 roky a více-nepovýšení

Uchazeč číslo	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
37	2	2	4	2	3	4	3	2
67	2	1	3	3	5	4	4	3
72	2	2	4	4	4	5	4	4
120	2	2	5	4	4	5	4	4
151	2	2	4	4	4	5	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 40: IK1 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů začátečníci-DPP 3 roky a více-nepovýšení

Kategorie/ skupina uchazečů	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
IK1 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

Zdroj: Vlastní zpracování

Skupina IK1 dosáhla nejnižšího akceptovatelného výsledku pro podnik. Uchazeč je přijat a pracuje v podniku 3 roky a více. Během tohoto období není povýšen. Uchazeči jsou ve věku 25 až 30 let, to znamená, že nejsou nováčky na pracovním trhu, což dokládá i délka praxe v oboru (v obchodní činnosti) 2 roky a více, která vykazala také nejvyšší závislost na délce pracovního poměru ze všech segmentačních kritérií a to $V=0,435$. Odchylna od skupiny je zaznamenána u faktoru praxe v letech u uchazeče číslo 67, který ji má nižší než 1 rok. Tento uchazeč má však maximální hodnotu na stupni škály u faktoru sebevědomí, který kompenzuje jeho nižší praxi v oboru. Uchazeč číslo 37 dosáhl velmi nízké hodnoty faktoru cíle, pouze 2. stupně škály. Tato nízká hodnota je kompenzována poměrně vysokou hodnotou faktoru zájem, 4. stupeň škály. Stejně nízké hodnoty dosáhl uchazeč číslo 37 také u faktoru pohotovost. Zároveň je však schopen dosahovat nadstandardních sportovních výkonů podle 4. stupně škály dynamika. Je tedy trénovatelný a vytrvalý.

Tabulka č. 41 : Skupina uchazečů IK2 začátečníci-DPP 3 roky a více - povýšení

Uchazeč číslo	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
2	1	1	5	5	4	3	4	5
7	2	2	4	4	4	5	5	5
8	2	1	5	4	4	5	5	5
66	1	1	4	4	4	5	3	5
79	2	1	3	3	4	4	4	5
84	3	2	4	5	5	2	5	5
86	1	1	4	3	3	4	5	4
89	2	2	4	4	4	5	5	5
96	2	2	4	4	4	5	5	5
100	2	1	5	4	4	5	5	5
118	2	2	4	4	4	5	5	4
133	2	2	5	4	4	5	5	4
144	3	2	4	5	5	3	5	5
152	1	1	5	3	3	4	5	4
156	1	1	4	3	4	4	5	4
181	2	2	5	4	4	5	5	5
185	3	2	4	5	5	2	5	5
188	2	2	5	4	4	5	5	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 42: IK2 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů začátečníci-DPP 3 roky a více - povýšení

Kategorie/ skupina uchazečů	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
IK2 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

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro skupinu kandidátů IK2 není signifikantní věk ani délka praxe v oboru. Tato kritéria mají nejnižší naměřené střední závislosti na povýšení $V=0,300$ u věku a $V=0,375$ u odborné praxe. Zato je skupina velmi stabilní v hodnotách faktorů předpokladů, které se pohybují u faktorů pohotovost, sebevědomí, dynamika a stabilita na stupních škály 3 až 5 a u faktorů zájem a cíle dokonce na stupních škály 4 až 5. Odchylkami od těchto výsledků jsou uchazeči číslo 84 a 185, kteří

vykazují velmi nízkou hodnotu na stupni škály dynamika a to stupeň 2. Znamená to, že tito lidé nesportují pravidelně ani rekreačně. Tento faktor však zaznamenal v předchozí části výzkumu pouze střední závislost na délce pracovního poměru $V= 0,538$ a ještě nižší závislost na přijetí $V= 0,486$. Oba tito kandidáti však dosáhli v ostatní faktorech předpokladů stupně škály 4 nebo 5. Zároveň oba uchazeči byli starší 30 let a měli praxi v oboru 2 roky a více.

Tabulka č. 43: Skupina uchazečů IK3 začátečníci-DPP 3 roky a více-povyšování

Uchazeč číslo	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
9	1	2	4	4	4	3	4	5
76	1	1	5	3	1	5	4	3
83	1	1	5	5	5	4	4	5
85	1	1	4	4	4	3	4	4
131	1	1	5	3	1	5	4	4
141	1	1	5	5	5	4	4	5
145	1	2	5	4	4	3	4	4
162	1	1	5	3	2	5	4	4
174	1	1	5	5	5	4	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 44: IK3 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů začátečníci-DPP 3 roky a více-povyšování

Kategorie/ skupina uchazečů	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
IK3 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

Ze skupiny začátečníci považuje autor za nejzajímavější skupinu IK3, kde jsou všichni uchazeči mladší 25 let a asi i z tohoto důvodu mají pouze dva uchazeči praxi v oboru delší než 2 roky. Na této skupině je možné doložit, že pokročilost ve znalosti obchodního procesu má pouze střední závislost na povýšení $V=0,351$. Vysokých hodnot dosahují ve faktoru zájem, na stupni škály 4 až 5, pohotovost, dynamika a cíle, na stupních škály 3 až 5 a stabilita na stupni 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. Uchazeči číslo 76 a 131 dosáhly ve faktoru sebevědomí stupně škály 1 a uchazeč číslo 162 stupně škály 2. Nízké hodnoty ve faktoru sebevědomí mají všichni kompenzováni ve faktorech dynamika a zájem stupněm škály 5 a v ostatních faktorech stupněm škály 3 až 5.

5.9.2 Predikovatelnost vývoje uchazečů na základě požadavků a předpokladů - pokročilí

Uchazeči z této skupiny jsou také zaměstnanci podniku 3 roky a déle. Od předchozí skupiny se odlišují tím, že jsou pokročilí ve znalosti obchodního procesu. Ostatní kritéria pro hodnocení jsou shodná s předešlým odstavcem.

Tabulka č. 45: Skupina uchazečů IK4 pokročilí-DPP 3 roky a více-nepovyšování

Uchazeč číslo	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
6	1	1	3	1	4	4	4	4
13	2	2	4	3	4	4	5	4
24	1	1	3	3	3	3	5	3
28	3	2	5	4	4	3	4	5
30	2	1	5	4	5	4	4	5
34	2	2	3	3	5	2	4	2
57	1	2	3	3	4	3	5	5
59	3	1	4	4	4	4	4	5
61	1	2	4	3	5	5	4	5
77	3	2	5	3	5	3	4	5
81	2	2	4	4	4	2	4	5
87	1	2	3	3	3	4	5	5
93	3	2	5	4	4	3	4	5
94	2	1	4	4	5	4	4	5
104	2	2	4	3	4	4	5	4
117	3	2	4	4	4	4	4	5
142	2	2	4	4	4	4	4	4
149	1	2	3	3	3	3	5	5
159	1	2	4	3	5	5	4	5
166	3	2	5	4	5	3	4	5
167	2	2	4	5	4	2	4	5
169	2	2	4	4	4	4	4	5
177	2	2	4	4	4	4	5	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 46: IK4 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů pokročilí-DPP 3 roky a více - nepovyšování

Kategorie/ skupina uchazečů	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
IK4 Pokročilí, DPP 3 roky a více, nepovyšování	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

Zdroj: Vlastní zpracování

Uchazeči ze skupiny IK4 jsou různého věku, ale převážně s odbornou praxí 2 roky více. Jde tedy o zkušené pracovníky, kteří zřejmě mají své limity, protože nebyli povyšováni. Většina z těchto kandidátů má alespoň v jednom ze zkoumaných faktorů výsledek na stupni škály 3 nebo nižší. Už u faktoru zájem se jedná o 6 uchazečů, u faktoru pohotovost o 11 uchazečů, u faktoru dynamika o 10, u faktoru sebevědomí pouze o 3, u faktoru cíle o 2 uchazeče a dokonce u faktoru stability o 0 uchazečů z 26. Nejsou sice tak pohotoví a dynamičtí, ale jedná se o stabilní, cílevědomou a sebevědomou skupinu, která nemá dostatek ambicí či předpokladů pro to, aby byli povyšováni. Jejich vyšší hodnoty jsou zaměřeny převážně na faktory s vysokou závislostí na délce pracovního poměru jako zájem $V=0,800$, sebevědomí $V=0,788$ a cíle $V=0,893$. Nejvíce však na stabilitu $V=0,683$ se střední závislostí. Individuální kvality uchazečů skupiny IK4 se považují za důležitou základnu zkušených pracovníků, kteří i přes své limity dělají užitečnou práci pro podnik a přispívají k jeho stabilitě.

Tabulka č. 47: Skupina uchazečů IK5 pokročilí-DPP 3 roky a více - povýšení

Uchazeč číslo	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
1	2	2	4	5	5	4	5	5
31	2	1	5	5	5	4	4	4
40	1	2	5	3	4	4	4	5
50	2	2	5	4	4	5	5	5
51	3	2	5	4	4	3	4	5
52	2	2	4	4	4	4	5	5
63	3	2	5	4	5	4	5	5
73	1	2	4	4	4	3	4	4
82	2	2	4	5	5	3	4	4
91	2	2	4	5	5	4	5	5
99	2	2	5	5	5	4	4	4
109	1	2	5	3	4	4	4	5
127	2	2	5	4	4	5	5	5
130	2	2	5	4	4	3	4	5
134	3	2	5	4	4	3	4	5
136	2	2	4	4	4	4	5	5
138	2	2	4	5	5	3	4	4
154	1	2	4	5	4	3	4	4
157	2	2	5	5	5	3	4	4
160	3	2	5	4	5	4	5	5
172	2	2	5	3	4	4	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 48: IK5 - ideální kandidát pro skupinu pokročilí-DPP 3 roky a více-povýšení

Kategorie/skupina uchazečů	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
IK5 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

Zdroj: Vlastní zpracování

Na uchazeče ze skupiny IK5 může cílit rozvíjející se podnik, který díky svému růstu tvoří nejen standardní nová pracovní místa, ale také manažerské pozice a

chce je obsadit kvalitními zkušenými pracovníky. Věk není zcela relevantní, i když převažují uchazeči do 30 let. Odborná praxe 2 roky a více je nutná. Pouze uchazeč číslo 31 měl odbornou praxi do dvou let, ale ve faktorech zájem, pohotovost a sebevědomí dosáhl maximální hodnoty stupně škály, čili 5. V ostatních faktorech, dynamika, stabilita a cíle dosáhl stupně škály 4. Uchazeči mají velmi vysoké hodnoty ve faktorech zájem ($V=0,800$), sebevědomí ($V=0,788$), stabilita ($V=0,683$) a cíle ($V=0,893$). Dosáhli 4. až 5. stupně škály. Ve faktorech pohotovost a dynamika se někteří uchazeči pohybují na stupni škály 3. Je třeba říci, že ani jeden z nich nedosáhl stupně škály 3 ve více než jednom faktoru. Celkově se výsledky pohybují na stupních škály 3 až 5.

Tabulka č. 49: Skupina uchazečů IK6 pokročilí-DPP 3 roky a více - povyšování

Uchazeč číslo	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
41	2	2	5	5	5	5	4	5
42	3	2	5	5	5	5	5	5
43	2	2	4	4	4	4	4	5
44	1	2	5	5	5	4	4	5
45	1	2	5	5	5	4	5	5
46	1	2	5	5	5	3	4	5
47	2	2	5	5	5	3	4	5
48	2	2	5	5	5	3	4	5
49	2	2	5	5	5	3	4	5
53	2	2	5	5	5	3	4	5
102	2	2	5	5	5	4	4	5
105	3	2	5	5	5	5	5	5
107	2	2	4	4	4	4	4	5
111	1	2	5	5	5	4	4	5
112	1	2	5	5	5	4	5	5
114	1	2	5	5	5	3	4	5
122	2	2	5	5	5	3	4	5
123	2	2	5	5	5	3	4	5
125	1	2	5	5	5	3	4	5
148	2	2	5	4	4	4	4	5
171	1	2	5	5	5	4	5	5
175	2	2	4	5	5	4	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 50: IK6 - ideální kandidát pro skupinu pokročilí-DPP 3 roky a více - povyšování

Kategorie/ skupina uchazečů	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
IK6 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

Ve skupině IK6 jsou pouze 2 uchazeči z 22 ve věkové kategorii 30 let a více. Oba mají ve všech faktorech předpokladů hodnoty na nejvyšším stupni škály, 5. Všichni uchazeči mají za sebou odbornou praxi v délce 2 roky více ($V=0,435$). Faktory předpokladů, u kterých byla naměřena nejvyšší závislost: tedy především zájem ($V=0,800$), sebevědomí ($V=0,788$) a cíle ($V=0,893$), se u této skupiny pohybují převážně na stupni škály 5. U faktoru cíle dokonce u všech. Obdobné hodnoty jsou naměřeny také u faktoru pohotovost ($V=0,712$). Pouze u faktoru dynamika dosáhla část uchazečů jen stupně škály 3. Všichni tito uchazeči však dosáhli nejvyššího stupně škály (5) u faktoru sebevědomí. Není tedy pro úspěch v této skupině bezpodmínečně nutné pravidelné sportování. Sebevědomí těchto uchazečů neplyne z úspěchů ve sportu, ale v jiných činnostech, studiu, či úspěchu v předchozích zaměstnáních.

5.9.3 Predikovatelnost vývoje uchazečů na základě požadavků a předpokladů - shrnutí

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. Začátečníci ve znalosti obchodního procesu, kteří mají praxi v oboru 2 roky a více 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. Od uchazečů ze skupiny IK1 se liší především vyššími hodnotami u faktorů zájem a cíle, kde dosahují 4. až 5. stupně škály. Především ve faktoru cíle je to velký rozdíl. 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. Tato skupina uchazečů je opakovaně povyšovaná.

Tabulka č. 51: IK1 až IK3 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů začátečníci

Kategorie/ skupina uchazečů	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
IK1 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
IK2 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
IK3 Začátečníci, DPP 3 roky a více, povýšování	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 vyspělí ve smyslu jejich cílů (životních plánů) a chápou souvislosti s jejich úspěšným působením v podniku. Uchazeči jsou všestranní, mají různorodé záliby.

Tabulka č. 52: IK4 až IK6 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů pokročilí

Kategorie/ skupina uchazečů	věk KAT	praxe v letech KAT	zájem	pohotovost	sebevědomí	dynamika	stabilita	cíle
IK4 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
IK5 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
IK6 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

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.

U pokročilých uchazečů ze skupiny IK5 převažují u většiny faktorů stupně škály 4 nebo 5. 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, převažují u ní hodnoty na stupni škály 5 u většiny faktorů. Zajímavé je, že v

době výběrového řízení mají převážně méně než 30 let. V podniku pak jsou opakovaně povyšováni.

5.10 Rozhodnutí personalisty o uchazečích je zároveň rozhodnutí o podniku

Personalista vybral většinu takových uchazečů, o kterých se domníval, že je vysoká pravděpodobnost jejich úspěchu v podniku. O jeho rozhodnutích na straně "bezpečnosti" vypovídá, že většina úspěšných uchazečů byla jednou nebo vícekrát povýšená a to ve 27 případech, kdežto nepovýšených uchazečů, pracujících v podniku 3 roky a více je pouze 5. Evidentně se rozhodoval tak, že uchazeče, kteří byli vyhodnoceni na hranici přijetí, raději nepřijal, aby nezvýšil pravděpodobnost nechtěných nákladů podniku, včetně frustrace školících kolegů.

Neprokázaná závislost pohlaví na povýšení prokazuje vysokou podnikovou kulturu i etickou korektnost personalisty. Autor práce se domnívá, že podstata úspěchů žen i mužů souvisí skutečně se stejnými faktory. I když se vnímání žen na obchodních pozicích v posledních 20 letech výrazně změnilo, stále je vidět, že ženy mají o něco těžší přijetí trhem (získání zákazníků). Když se jim to ale podaří, tak se situace obrací v jejich prospěch a v neprospěch mužů. Existují zaměstnavatelé v technických oborech, kteří již nyní preferují na obchodních pozicích ženy, dokonce i na manažerských pozicích jakou je například pozice obchodní ředitelky. Na těchto pozicích se objevují ženy v podnicích i s ročními obraty ve stovkách milionů Kč či v jednotkách miliard. Toto je však téma, které zde není zpracováváno a je možné jej doporučit pro další výzkum.

Úspěch výběrového řízení je spjat především s odbornými kompetencemi konkrétních lidí (se schopnostmi jednotlivců), ne s pozicemi, či společnostmi, které jsou do procesu zapojeny. Například kvalitní odpovědný manažer + kvalitní interní HR specialista dosáhnou nadprůměrných výsledků a naopak nekvalitní odpovědný manažer s nekvalitním interním specialistou dosáhnou podprůměrného výsledku.

Možné modely výběrového řízení:

1. Odpovědný manažer s kompetencemi HR specialisty,
2. odpovědný manažer + interní HR specialista,
3. odpovědný manažer + externí HR specialista,
4. odpovědný manažer + interní HR specialista + externí HR specialista.

Doporučené schéma je: manažer - přímý nadřízený uchazeče + HR specialista interní nebo externí.

Kvalitní HR specialista dokáže správně zorganizovat proces výběrového řízení a na správných místech do něj zapojit odpovědného manažera.

Interní HR specialista: V procesu výběrového řízení musí být HR specialista řídicím manažerem, aby byly prováděny všechny potřebné činnosti ve správném čase a pořadí. Výsledek jeho činnosti je návrh několika kandidátů pro přijetí.

Odpovědný manažer: Respektuje proces HR specialisty a dělá konečné rozhodnutí, koho přijmout. Může se také rozhodnout nepřijmout nikoho.

Doporučené pravidlo: Na přijetí se musí vždy shodnout HR specialista s odpovědným manažerem. Jestliže je jeden z nich proti, uchazeč se nepřijímá.

Přijímání zaměstnanců v modelu odpovědný manažer a interní specialista je obvyklý u nadnárodních firem.

V úvahu samozřejmě připadá také možnost rozdělení rolí a do procesu výběrového řízení se mohou zapojit kromě odpovědného manažera také jak interní HR specialista, pro výběr (selection) a externí specialista pro vyhledání uchazečů (search).

Podle pracovních pozic se fluktuace pohybuje od 9,1 % u manažerských pozic až po 31,1 % u služeb (Armstrong, 2002). Obchodní pozice spadají tedy do služeb s obecně vyšší fluktuací. I zde jsou velké rozdíly mezi pracovními pozicemi. Uchazeči zařazení na obchodní pozice "Hunter" zaměřené výhradně na akvizice vykazují řádově vyšší fluktuaci, uchazeči zařazení na pozice KAM (Key Account Manager) zaměřené především na retenci zákazníků vykazují nižší fluktuaci, než

je u služeb standardně očekávaná. Tito zaměstnanci nabízejí produkty, které jsou umístovány na trh prostřednictvím pull strategie, tedy strategie zaměřené na zákazníka. Nejčastěji se na trhu setkáváme s pozicemi, kterou jsou v různém poměru kombinací těchto specializací. Takto je to i u uchazečů zkoumaných v této disertační práci. Podle odborného odhadu jednatele personální agentury mBlue je úspěšnost personalistů a z toho odvozená fluktuace v tomto segmentu obchodních pozic velmi odlišná dle kvality konkrétních manažerů a udává rozmezí roční fluktuace mezi 10 - 20 % za rok, to znamená za 3 roky 30 až 60 %. Porovnáním mezi těmito daty a výsledné fluktuace vyplývající z našeho výzkumu lze dospět k následujícímu. Z celkových 188 uchazečů nebylo přijato 61 uchazečů. Počet přijatých uchazečů je tedy 127 a z nich je 98 uchazečů pracujících v podniku 3 roky a déle. 29 přijatých uchazečů v podniku pracuje kratší dobu než 3 roky. Lze tedy hovořit o úspěšnosti 77,2 % neboli fluktuaci 22,8 za 3 roky, což je v porovnání s výše uvedenými údaji 30 až 60 % nadstandardní výsledek. Samozřejmě odchod ze zaměstnání má i své objektivní příčiny, které plynou ze života a nelze je zcela eliminovat: mateřská dovolená, rodinné důvody: stěhování, uzavření manželství, rozvod, nemoc, úmrtí v rodině, převzetí rodinného podniku, personální posílení rodinného podniku, dědictví, stěhování do jiného státu.

S čím lze předem počítat jsou zájmy (záliby) uchazeče, které lze identifikovat již u výběrového řízení a rozhodnout se, zda nároky na uspokojení těchto zálib podnik může či chce akceptovat. Může se jednat o plnění velkého životního snu - dlouhá cesta 3 týdny a déle, delší volno spojené se zálibou zaměstnance. Zaměstnanci jsou z těchto důvodů nejednou připraveni rozvázat pracovní poměr. V případech, kdy zaměstnavatel dokáže akceptovat tyto nadstandardní požadavky zaměstnance, získává obvykle vyšší loajalitu a výkon.

Nejnižší fluktuaci na těchto pozicích zaznamenaly personální agentury u japonských zaměstnavatelů. Zaměstnanci mají pouze fixní plat, mají jasně danou podnikovou kulturu, pro kterou vybírají velmi pečlivě vhodného uchazeče. Klíčová je osobnost uchazeče: pokora, pracovitost, schopnost se učit. Velmi rozdílné je také hodnocení práce zaměstnanců. Na 1. místě je přístup k práci: ochota, snaha, chuť k práci, plnění zadaných činností. Teprve na 2. místě jsou

výsledky, jsou až sekundárním hodnocením. Tito zaměstnavatelé vycházejí z předpokladu, že správným přístupem k práci a dodržováním postupů ve všech činnostech se výsledky musí dostavit. Další výhodou je, že zaměstnanec má výhledově možnost širší náplně práce, což je výhoda z pohledu rutiny. Vše se měří a počítá, zaměstnanec je plně vytížen, ale ne přetížen. Nevýhodou je zdlouhavé výběrové řízení a obtížnější vyhledání zaměstnance splňující přísná kritéria.

6 Závěr

Disertační práce zaměřená na výběr zaměstnanců s důsledky na kariérní úspěšnost se soustřeďuje na příčiny a změny týkající se výběrového řízení uchazečů a rozvoje uchazečů. Institucionální změny jsou především změny zavedených institucí (zvyků) uchazečů. Je potřeba je „odinstytucionalizovat“. Podnik zkoumá, do jaké míry splňuje uchazeč jeho kvalifikační požadavky. Kvalifikační požadavky podniku jsou dány znalostí obchodního procesu. Obchodní proces v podniku je rozdělen do devíti zkušenostních stavů dle pokročilosti ve znalosti obchodního procesu. Uchazeči byli rozděleni dle výstupní hodnoty povýšení na nepovýšené, povýšené a povyšované (opakovaně povýšené). Z výsledků kumulativních počtů byla zjištěna nevyrovnanost v postupových stavech vzniklá tím, že byl uchazečem jeden z postupových stavů vynechán. Jeho vynechávání může ukazovat na zvykové pravidlo uchazeče (Zouboulakis, 2015). Je na důkladném zvážení personalisty, zda je konkrétní uchazeč ochoten a schopen změnit svůj institucionální postoj a jaké náklady budou s touto změnou spojeny (Wawrosz, 2010). V případě, že ke změně postoje nedojde, utrpí podnik ztráty především z ušlých příležitostí. Na obrázku číslo 2 a 3 jde o vynechání postupového stavu u nepovýšených uchazečů, na obrázku číslo 4 o vynechání postupového stavu u povyšovaných uchazečů.

Nepovýšení, postupový stav: kontaktující - plánující - schůzující. 9,3 % uchazečů systematicky neplánuje své schůzky, sjednává je náhodně, viz obr. číslo 2. Takový postoj způsobuje časovou neefektivitu, neefektivitu v nákladech na jednu schůzku a dochází také k opomenutí oslovení zákazníka z cílové skupiny. Podpůrné opatření: Školení zaměřené na používání ERP systému, opakované školení obchodních dovedností zaměřené kromě jiného na naslouchání a zjišťování potřeb. Od nadřízeného podpora ve formě mentoringu, modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Nepovýšení, postupový stav: podřízený - výzkumník - investor

30,8 % uchazečů nevyhodnocuje aktivitu zákazníka, viz obrázek číslo 3. Nezjistí, že zákazník snížil objem spolupráce nebo dokonce přestal spolupracovat úplně. U

rychle rostoucích podniků je třeba stanovit nejen minimální množství zákazníků, ale také maximální množství zákazníků na jednoho obchodního zástupce, aby jednak nebyla snížena kvalita servisu pro zákazníka a zároveň, aby měl obchodní zástupce přehled o jeho aktivitě. Přetížený obchodní zástupce sice může vykazovat nárůsty prodeje, ale obvykle poskytuje horší servis středním a menším zákazníkům, které pak snáze oslovuje konkurence. I v případě výborné komunikace obchodního zástupce se zákazníkem může dojít ke snížení aktivity zákazníka z důvodu intervence konkurence, popřípadě dalších vnějších vlivů jako všeobecné snížení poptávky v daném segmentu či druhotné platební neschopnosti. Obchodní zástupce však musí tuto situaci sám identifikovat a adekvátně na ni reagovat.

Podpůrné opatření: Školení zaměřené na používání ERP systému, opakované školení obchodních dovedností zaměřené kromě jiného na naslouchání, zjišťování potřeb a vyhodnocování aktivity zákazníka. Od nadřízeného podpora ve formě mentoringu, modelování (Jeřábek 2014, Owen 2012).

Povyšování, postupový stav: regulovaný - podřízený - výzkumník

31,8 % uchazečů nevyjednává interně o obchodních podmínkách, viz obrázek číslo 4. Z tohoto důvodu pak nemusí být uzavřeny zakázky, kdy zákazník poptává individuální obchodní podmínky na konkrétní zakázku, například z důvodu nadstandardního množství nebo z důvodů individuálních požadavků konečného zákazníka.

Podpůrné opatření: E-learning, opakované školení obchodních dovedností zaměřené, kromě jiného, na naslouchání a zjišťování potřeb, monitoring počtu případů interního vyjednávání o obchodních podmínkách nadřízeným obchodního zástupce, společné návštěvy zákazníků s nadřízeným.

Mnohem častější jsou požadavky na zvýšení kvalifikace uchazečů (změny) mezi jednotlivými postupovými stavy identifikované statisticky významnými rozdíly mezi jednotlivými postupovými stavy. Nápravná (rozvojová) opatření jsou shrnuta v tabulce číslo 6a. Jde o instrumentální změny, kdy jsou uchazeči vybavováni instrumenty, podporující jejich rozvoj a posouvání v obchodním

procesu do vyššího postupového stavu. Jedná se o ME = mentoring, MO = modelování, SP = E-learning Obchodní proces, IS = Školení ERP systému, SS = podpora prodeje.

Nezastupitelnou roli v úspěšném podniku, kdy je potřeba co nejrychleji obsazovat také vyšší pozice, sehrávají uchazeči, kteří jsou na nejvyšších úrovních v postupovém stavu v obchodním procesu. Tam se jednak, po určité době, dostávají uchazeči (pak již zaměstnanci) s identifikovaným vyšším potenciálem a ihned přichází uchazeči z venčí. Obě tyto skupiny jsou dle teorie signalizace (informací z výběrového řízení) na řadě pro postup, povýšení (Harris, 2015). V důsledku nutnosti využití obchodních a manažerských zkušeností nově přichozích zaměstnanců, je podnik ovlivňován jejich zkušenostmi zvenčí, z jiných podniků a přijímá tedy vnější změny. Jedná se o zkušené manažery, kteří přinášejí do firmy nové myšlenky a posouvají ji vpřed. Vnější změny jsou takové, které překračují naši představivost o maximu. Interakce mezi úspěšnou firmou a manažerem se zkušenostmi z jiných podniků není jednoduchá ani pro jednu stranu. Pokaždé, když je takové spojení úspěšné, dochází k obohacení o informace a dovednosti obou zúčastněných stran. Podnik se stává ještě úspěšnějším v některém ze svých segmentů či dokonce rozšiřuje pole svého působení (segmentově či teritoriálně), získává nové zkušenosti z marketingu.

Podle úrovně pokročilosti ve znalosti obchodního procesu (kvalifikačních požadavků) byli uchazeči rozděleni do dvou skupin. První skupina, začátečníci, jsou uchazeči, kteří dosahují prvního až třetího postupového stavu ve znalosti obchodního procesu. Druhá skupina, pokročilí, jsou uchazeči, kteří dosahují čtvrtého až devátého postupového stavu ve znalosti obchodního procesu. Pro měření závislosti na výstupní hodnotě povýšení byla navíc zahrnuta segmentační kritéria: věk, délka odborné (obchodní) praxe, IQ, pohlaví a vzdělání. Mezi povýšením a jednotlivými segmentačními kritérii byly zjištěny maximálně střední závislosti. Nejsilnější střední závislost byla naměřena u délky obchodní praxe $V=0,373$ a pokročilosti v obchodním procesu $V=0,353$. Uchazeči, kteří mají alespoň 2 roky obchodní praxe a jsou pokročilí ve znalosti obchodního procesu, mají větší předpoklady pro povýšení. Závislost mezi povýšením a věkem dosáhla

hodnoty $V=0,300$. Nejčastěji jsou povýšení a povyšování uchazeči do 30 let. S přibývajícím věkem pravděpodobnost povýšení klesá. Uchazeči ve věku 30 let a více jsou sice méně často povyšováni, ale jsou z nich zaměstnanci, jejichž předností je především loajalita k podniku. V uvedených kritériích se sice jedná o střední závislosti, ale ne příliš vysoké. Je vhodné k nim při výběru zaměstnanců přihlížet, ale není třeba je považovat za klíčové. Vzdělání, pohlaví a IQ při výběru vhodného uchazeče vzhledem k jeho povýšení jsou málo významné.

Obdobných výsledků bylo dosaženo při zjišťování závislosti požadavků a segmentačních kritérií na výstupní hodnotě délka pracovního poměru, které vykazují maximálně střední závislosti. Délka obchodní praxe vykazuje nejvyšší hodnotu $V=0,435$ (vyšší než u povýšení). Uchazeči s obchodní praxí 2 roky a delší již mají představu, jakou práci budou vykonávat, předpokládají, že uspějí a nejsou tolik náchylní k fluktuaci. Kdyby si chtěli vyzkoušet jiný typ práce, tak se nebudou znovu ucházet o obchodní pozici v jiném podniku. S typem práce jsou obvykle spokojeni a ke změně zaměstnání je vedou jiné důvody, např. větší, prestižnější zaměstnavatel či možnost vyššího výdělku či jiných nepeněžních benefitů. Pokročilost v obchodním procesu, v tomto případě představovaná hodnotou $V=0,351$, dává uchazečům předpoklad prožít v podniku úspěšnou kariéru hned od prvního okamžiku přijetí a tím naplnit své touhy po uznání či povýšení. Naplnění svých očekávání se pak také projevuje v délce pracovního poměru. Závislost délky pracovního poměru na věku, $V=0,320$, je u kategorie do 25 let dána především touhou po povýšení či jiné formě uznání. Když se nedostaví do 3. roku pracovního poměru, pak zaměstnanci zkouší uspět v jiném podniku. Ti, kterým se uspět podařilo, se stávají dlouhodobými, loajálními zaměstnanci. Uchazeči starší 30 let musí v prvních letech osvědčit svou kvalifikaci, ochotu pracovat a přizpůsobit se podnikové kultuře. Když se jim to podaří, stávají se dlouhodobými zaměstnanci stejně jako jejich nejmladší kolegové. Zaměstnanci mezi 25. a 30. rokem jsou o něco trpělivější, co se týká úspěchu, než jejich mladší kolegové a pouze část z nich s vyššími ambicemi odchází po 3. roce pracovního poměru v případě nenaplnění těchto ambic.

- 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.

Náklady na zaškolení nového zaměstnance jsou poměrně vysoké, protože se mu musí věnovat zkušení pracovníci, kteří na rozvoj nového zaměstnance obětují část svého produktivního času, čímž vznikají náklady z ušlé příležitosti. Podnik

hodnotí úspěch náboru délkou pracovního poměru. Je-li délka pracovního poměru 3 roky a více, získává zaměstnavatel zpět vložené náklady a přiměřený zisk. Z tohoto důvodu je také věnována větší pozornost uchazečům, kteří v podniku pracují 3 roky a více a dle nich jsou následně odvozeny skupiny "ideálních kandidátů" IK. Ideální kandidáti IK jsou rozděleni do šesti skupin IK1 až IK6. Skupiny jsou složeny ze dvou základních částí podle pokročilosti v obchodním procesu a to část začátečníci, skupina IK1 až IK3 a z části pokročilí IK4 až IK6. Rozdělení uchazečů do těchto dvou částí vychází z předpokladu, že začátečníci budou mít doporučující parametry pro přijetí do pracovního poměru odlišné od pokročilých uchazečů. Samozřejmě se nabízí hypotéza o přijímání pouze pokročilých kandidátů, ale těch na trhu není dostatek, takže je třeba umět vybírat i z uchazečů z kategorie začátečníci.

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. Dle těchto výsledků jsou všichni pokročilí uchazeči, kteří pracují v podniku 3 roky a více velmi vyspělí ve smyslu jejich cílů (životních plánů) a chápou souvislosti s jejich úspěšným působením v podniku. Uchazeči jsou všestranní, mají různorodé záliby.

- 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.

6.1 Přínos pro vědu

Výsledky dlouhodobého, postupně publikovaného výzkumu přinášejí z pohledu přínosu pro vědu podporu významu postojů, které vyjadřují hodnocení a názory a jsou jeho nositeli bráněny (Koubek, 2016, Linhart, 2015). V případě našeho výzkumu se především o postoje, jako faktory předpokladů, opírá výběrové řízení pro zaměstnance na obchodní pozice. Posouzení vhodnosti uchazeče shrnuje Koubek (2015) a hodnotí vztah k práci, pracovitost, zájmy, motivaci, pracovní a životní cíle. Vysokých závislostí je ve shodě s Koubkem (2015) dosahováno u faktoru motivace a pracovní a životní cíle, které Jeřábek (2016b) zkoumá pod názvy faktorů zájem (projevený zájem o podnik a jeho předmět podnikání) a cíle, který zkoumá vztah k osobním a pracovním cílům uchazeče. Vzhledem k požadované výstupní hodnotě, délce pracovního poměru, jsou naměřeny nejvyšší hodnoty u faktoru zájem (o nabízenou pozici) $V=0,800$, sebevědomí (víra ve své schopnosti) $V=0,788$ a cíle (uspokojení svých potřeb) $V=0,893$.

6.2 Přínos pro praxi

Z hodnot naměřených u faktorů předpokladů, faktorů požadavků na znalost obchodního procesu a segmentačních kritérií jsou odvozeny skupiny IK (ideální kandidáti), které jsou jako nástroj přínosem pro praxi. Skupiny IK1 až IK6 představují hodnoty, kterých by měl ideální uchazeč v jednotlivých faktorech dosáhnout. Obsahují faktory věk $V=0,320$, délka obchodní praxe $V=435$, zájem (o nabízenou pozici) $V=0,800$, pohotovost (rychlost reakce) $0,712$, sebevědomí (víra

ve své schopnosti) $V=0,788$, dynamika (vztah ke sportu) $V=0,538$, stabilita (dle zájmů uchazeče) $V=0,683$ a cíle (uspokojení svých potřeb) $V=0,893$. Pokročilost ve znalosti obchodního procesu $V=0,351$ byla zohledněna rozdělením skupin na začátečníky IK1 až IK3 a pokročilé IK4 až IK6.

V každé kategorii jsou ke každému faktoru přiřazeny odpovídající hodnoty, náležející k příslušné skupině. Podnik tak může u výběrového řízení lépe predikovat, zda uchazeč je vhodný na obchodní pozici a zda s ním lze v budoucnu počítat i na vyšší pozici. Jako nejvýhodnější uchazeči pro podnik se jeví ti, kteří dosahují vysoké hodnoty (4, 5) na stupních škály faktorů zájem, sebevědomí a cíle. Pro podnik jsou výhodní pokročilí uchazeči ze skupin IK4 až IK6. Zajímavou skupinou je také skupina IK3, která představuje uchazeče začátečníky s odbornou praxí do 2 let, věkem do 25 let a vysokými hodnotami zájmu (o pracovní pozici) 4 až 5. Uchazeči z této kategorie jsou opakovaně povyšováni.

7 Limity výzkumu

Omezením výzkumu je prostředí rychle rostoucího podniku, který neustále vytváří poptávku po obsazení nových pracovních míst. Zároveň jsou dlouhodobě tvořeny také nové manažerské pozice, takže je zde prostor i pro povyšování. Výzkum je sice prováděn v jednom podniku, ale je zaměřen obecně na obchodní pozice. Uchazeče mohl oslovit i jiný podnik. Limitem je také omezení trhem, to je Českou republikou a aktuální stavem nezaměstnanosti.

Výsledky v segmentačních kritériích, délka odborné praxe, vzdělání, věk mohou mít omezenou platnost v podnicích, které neprodávají zboží, jako v tomto případě, ale například technologické celky.

Limitem výzkumu může také být, že střední závislost věku na výstupních hodnotách nelze u výběrového řízení uplatnit. Nicméně tento parametr může napomoci predikovat možný kariérní potenciál uchazeče, díky kterým má zaměstnavatel přiměřená očekávání, na jejichž základě uzavírá s uchazečem psychologickou smlouvu.

8 Použité 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.

AGRESTI, A. (2007). *An introduction to categorical data analysis*. New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc., Hoboken. ISBN 978-0-471-22618-5.

ALI TAHA V., SIRKOVÁ M., FERENCOVÁ M. (2013). *Selected practices of talent management: insight into slovak organizations*. [in:] Polish Journal of Management Studies. Vol.8, 2013. ISSN: 2081-7452.

ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN: 80-247-0469-2.

ATKINSON G. (2004). *Common ground for institutional economics and system dynamics modeling*. *System Dynamics Review*. 20, 4, 275-286. New York City: John Wiley & Sons, Inc. ISSN: 08837066.

BECKER, W.J., CONNOLLY, T., SLAUGHTER, J.E. (2010), *The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover*. *Personnel Psychology*. 63, 1, 223-241, 2010. ISSN: 00315826.

BLINDER , A. (2013). *Median Job Tenure in U.S. Is 5.4 Years*. *Journal of Financial Planning*. March 2013, Vol. 26 Issue 3, p13-13. ISSN: 10403981.

BOŠKOVIĆ O, NJEGOVAN N. (2012). *Gender inequality in the serbian labour market*. *Ekonomski Anali / Economic Annals*. 57, 192, 113-135, March, 2012. ISSN: 00133264.

BÖHM L, PHILLIPS R. (2015). *Recruiting and Retaining the Best Scientists: A Researcher's Perspective*. *IUP Journal of Organizational Behavior*. 14, 2, 7-27, April, 2015. ISSN: 0972687X.

CARNICKY, S., & MESAROS, P. (2006). *Necessity of implementation of knowledge management in Slovak enterprises*. Ekonomicky Casopis. 54, 4, 386-402. Bratislava: Slovak Academic Press, Ltd. ISSN: 00133035.

CATANZARO, D., MOORE, H., & MARSHALL, T. (2010). *The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants*. Journal of Business & Psychology. 25, 4, 649-662, Dec. 2010. ISSN: 08893268.

COLES, P. CAWLEY, J., LEVINE, P. B., NIEDERLE, M., ROTH, A. E., & SIEGFRIED, J. J. (2010). *The Job Market for New Economists: A Market Design Perspective*. Journal of Economic Perspectives. 24, 4, 187-206, 2010. ISSN: 08953309.

COX, E., CLAIRE, P. (2012). *Managing Emotions at Work: How Coaching Affects Retail Support Workers' Performance and Motivation*. International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring. August, Vol. 10 Issue 2, p34-51. 18p.

DAŇKOVÁ, M. (2008). *Koučování – Kdy, jak a proč*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN: 978 80-247-2047-0

DEMERÉ, B.W.(2015). *Do the incentive effects of relative performance measurement vary with the ex ante probability of promotion?* Management Accounting Research. September. ISSN: 1044-5005.

DESJARDINS R., WARNKE A. J. (2012). *Ageing and Skills: A Review and Analysis of Skill Gain and Skill Loss over the Life Span and over Time*. OECD Working Paper 72.

DRUCKER, P. (2016). *To nejdůležitější z Druckera*. Management Press, 2016. ISBN: 978-80-7261-294-9

FAHED-SREIH, J. (2012). *The effect of investinf in hiring, humen resource planning and employee development on labor productivity: case of Lebanon*. Journal of International Business Research. Candler NC USA: Jordan Whitney Enterprises, Inc., January 2012. Vol. 11 Issue 1, p29-51. 23p.. ISSN: 15440222.

FIELD, A. (2013). *Discovering Statistics using SPSS Statistics*. London: Sage. ISBN: 978-1-4462-4917-8.

GARCIA, P. M., RESTUBOG, S. D., BORDIA, P., BORDIA, S., ROXAS, R. O. (2015). *Career optimism: The roles of contextual support and career decision-making self-efficacy*. *Journal Of Vocational Behavior*. 88, 10-18. Philadelphia: Elsevier, Inc. ISSN: 0001-8791. doi:10.1016/j.jvb.2015.02.004

GENTRY, W.A., SOSIK, J.J. (2010). *Developmental relationships and managerial promotability in organizations: A multisource study*. *Journal of Vocational Behavior*. Januar, vol.77, p. 266-278. ISSN: 0001-8791

GENTRY, W.A. (2015). *How displaying empathic concern may differentially predict career derailment potential for women and men leaders in Australia*. *The Leadership Quarterly* 26, Special Issue: Leadership and Emotions. August, p.641-653. ISSN: 1048-9843.

GRANT, A. M. (2012). *Australian Coaches' Views on Coaching Supervision: A Study with Implications for Australian Coach Education, Training and Practice*. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. August, Vol. 10 Issue 2, p17-33. 17p.

GRO, L. (2011). *Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences*. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. February, Vol. 9 Issue 1, p29-43. 15p.

HAJDU, Z., ANDREJKOVIČ, M., MURA, L. (2014). *Utilizing experiments designed results during error identification and improvement of business processes*. [in:] *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 11, No. 2, 2014, pp. 149-166. ISSN:1785-8860

HAROLD, C., HOLTZ, B., GRIEPENTROG, B., BREWER, L., MARSH, S. (2016). *Investigating the Effects of Applicant Justice Perceptions on Job Offer Acceptance*. *Personnel Psychology*. 69, 1, 199-227, 2016. ISSN: 00315826.

HERRIOT, P., PEMBERTON, C. A. (1995). *New deal for middle managers*. *People Management*. 1, 32-34, June 15, 1995. ISSN: 13586297.

- HARRIS, CH.M., PATTIE, M.W., MCMAHAN, G.C. (2015). *Advancement along a career path: the influence of human capital and performance*. Human Resource Management Journal. November, no.1, p. 102. ISSN: 0954-5395
- HODSON, R. (2008). *The Ethnographic Contribution to Understanding Co-worker Relations*. British Journal of Industrial Relations. 46, 1, 169-192, March, 2008. ISSN: 00071080.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. (2005). *Cultures and Organisations: Software on the Mind* 2nd Edition. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 978-0-07-143959-6.
- KÖNIGOVÁ, M. HORALÍKOVÁ, M. (2013). *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 2013. ISBN 978-80-213-2328-5.
- HSIN-HSI, L. (2012). *Study on influence of employee promotion system on organizational performance*. International Journal of Organizational Innovation. 5, 1, 231-251, 2012. ISSN: 19431813.
- CHIABURU, D. S., & MARINOVA, S. V. (2012). *What Determines Employees' Role Perceptions? An Instrumentality-Based Explanation*. Public Personnel Management. 41, 1, 45-60, 2012. ISSN: 00910260.
- IGNACZAK, L, VOIA, M. (2011). *A Retrospective Analysis of Employment Duration: Evidence from the Second Half of the Twentieth Century*. LABOUR: Review Of Labour Economics & Industrial Relations, 25, 1, pp. 97-125, March, 2011. ISSN: 11217081.
- 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.

JIANG, Z. (2015). *Core self-evaluation and career decision self-efficacy: A mediation model of value orientations*. Personality and Individual Differences. 86, 450-454. Philadelphia: Elsevier, Inc. ISSN: 0191-8869.

JONES, W. J., VIJAYALAKSHMI, A., & LIN, J. (2016). *Instructing Students on the Use of Behavioral Assessment in Sales Hiring*. Journal for Advancement of Marketing Education. 24, 1, 29-35, Jan. 2016. ISSN: 15375137.

- KALIANNAN, M., ABRAHAM, M., PONNUSAMY, V. (2016). *Effective talent management in malaysian smes: a proposed framework*. Journal of Developing Areas. 50, 5, 393-401, Sept. 2016. ISSN: 0022037X.
- KIM, N., MCLEAN, G. N. (2008). *Stability and dominance in career success orientation in South Korean employees*. Human Resource Development International. 11, 1, 19-34, Feb. 2008. ISSN: 13678868.
- KLUPÁKOVÁ, H. (2013) *Individuální a organizační příčiny kariérního úspěchu*. In: Think Together 2013, Doktorská vědecká konference. Praha: ČZU, 2013. ISBN 978-80-213-2379-7
- KLUPÁKOVÁ, H., ŠNAJDAUF, O. (2014). *Vliv kariérního přechodu na kariérní úspěch zaměstnance*. In: Think Together 2014, Doktorská vědecká konference. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-2522-7.
- KOCIÁNOVÁ, R. (2012). *Personální řízení - Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 9788024732695.
- KOLEKTIV AUTORŮ (2003). *Změř si IQ : nejspolehlivější test k měření vrozené inteligence*. Liberec : Dialog, 2003. ISBN 80-86761-00-2
- KOLMAN, L. (2005). *Výcvik zaměstnanců*. Praha: LINDE nakladatelství, s.r.o., 2005. ISBN: 80-86131-62-9.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2009). *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. ISBN: 80-247-0513-3.
- KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o. 2015. ISBN: 978-80-7261-8.
- KURIAN, S., RIBEIRO, N., GOMES, D.R. (2016). *The Relevance of Behavioral Event Interview (BEI) in Selection Processes: A Corporate Sector Study*. IUP Journal of Organizational Behavior. 15, 1, 37-48, Jan. 2016. ISSN: 0972687X.
- LAN G., OKECHUKU C., ZHANG H, CAO J. (2013). *Impact of Job Satisfaction and Personal Values on the Work Orientation of Chinese Accounting Practitioners*. Journal of Business Ethics. 112, 4, 627-640, Jan. 21, 2013. ISSN: 01674544.

- LANGLOIS, R. N. (2015). *Institutions for getting out of the way*. Journal of Institutional Economics. p. 1-9. Cambridge: Millennium Economics Ltd. ISSN: 1744-1382. doi:10.1017/S1744137415000375.
- LEONTIEF, W. (1986). *Input-output Economics*. New York: Bertrams, 1986. ISBN: 0195035275.
- LINHART, Z., HÖNIG, V. (2014). *Community Clues: Investments and Products*. Agrární perspektivy. Praha: ČZU, 2014. ISBN 80-213-0563-0.
- LINHART, Z. (2015). *Strategický marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. Praha , 2015. ISBN 978-80-87839-45-4.
- LINHARTOVÁ, L. (2010). *Organizační příčiny fluktuace zaměstnanců*. Think Together 2011. Praha: ČZU, 2010. ISBN 978-80-213-2169-4.
- MÁDR, M., KOUBA, L. (2015). *The impact of institutional environment on inflows of foreign direct investment in european transition economies and latin american countries*. Acta Oeconomica Pragensia. 23, 1, 4. Praha: VŠE. ISSN: 18042112.
- MAIALEH, R. (2014). *Creative Destructuion as Technique of Instrumental Reason. Investice jako zdroj ekonomického růstu v současných podmínkách* In: Sborník z mezinárodní ekonomické konference. 55-64p. Praha: VŠMIEP. ISBN: 978-80-86847-68-9.
- MARTIN J, SINCLAIR R, LELCHOOK A, WITTMER J, CHARLES K. (2012). *Non-standard work schedules and retention in the entry-level hourly workforce*. Journal of Occupational & Organizational Psychology. 85, 1, 1-22, March 2012. ISSN: 09631798.
- MATĚJŮ, P., VEČERNÍK, J. (2015). *Skills, education and human capital in the Czech republic in the view of oecd-piaac survey*. Politická Ekonomie. 63, 2, 185. Praha: VŠE. ISSN: 00323233.
- MELINDE, C; BERGH, Z; SCHREUDER, D. (2010). *The influence of career orientations on subjective work experiences*. South African Journal of Human

Resource Management. Cape Town: African Online Scientific Information System PTY LTD, March 2010. Vol. 8 Issue 1, p1-13. 13p. ISSN: 16837584.

MUKHERJEE, S. (2012). *Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching*. International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring; August, Vol. 10 Issue 2, p76-87, 12p.

MUQAJ, M. (2016). *Strategic Human Resources Management*. Academic Journal of Business, Administration, Law & Social Sciences. 2, 2, 271-277, July 2016. ISSN: 24103918.

NANNICINI T. (2006). *Determinants of Contract Length in Temporary Help Employment*. LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations. 20, 3, 4

NATARAJAN, N. K., & NAGAR, D. (2011). *Effects of Service Tenure and Nature of Occupation on Organizational Commitment and Job Satisfaction*. Journal of Management Research (09725814). 11, 1, 59-64, Apr. 2011. ISSN: 09725814.53-474, Sept. 2006. ISSN: 11217081.

NAZNIN, H., HUSSAIN, M.A. (2016). *Strategic Value Contribution Role of HR*. Vision (09722629). 20, 2, 135-138, June 2016. ISSN: 09722629.

NOVELL, CA; MACHLEIT, KA; SOJKA, JZ. Are good salespeople born or made? A new perspective on an age-old question: implicit theories of selling ability. Journal of Personal Selling & Sales Management. 36, 4, 309-320, Dec. 2016. ISSN: 08853134.

NÝVLT, V. (2014). *Knowledge Management and Database. Investice jako zdroj ekonomického růstu v současných podmínkách*. In: sborník z mezinárodní ekonomické konference. 179-197p. Praha: VŠMIEP. ISBN: 978-80-86847-68-9.

O'LEONARD K. (2011). *The talent acquisition factbook 2011: Benchmarks and trends inspending, staffing and key recruiting metrics*. Oakland, CA: Bersin & Associates.

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

- PERSSON, S., WASIELESKI, D. (2015). *The seasons of the psychological contract: Overcoming the silent transformations of the employer–employee relationship*. Human Resource Management Review. 25, 368-383. ISSN: 1053-4822. Philadelphia: Elsevier, Inc. DOI:10.1016/j.hrmr.2015.02.003
- PLAMÍNEK, J. (2011). *Vedení lidí týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-36648
- PLATOW, M.J.(2015). *There is no leadership if no-one follows: Why leadership is necessarily a group process*. International Coaching Psychology Review 10. March, no. 1, p. 20-37. ISSN: 17502764.
- RAVICHANDRAN, N., BANO, R. (2016). *A Review of Antecedents, Correlates and Consequences of HR Practices: A Conceptual Model of Organizational Development*. IUP Journal of Organizational Behavior. 15, 4, 76-127, Oct. 2016. ISSN: 0972687X.
- SEO, B., LEE, K., WANG, X. (2010). *Causes for changing performance of the business groups in a transition economy: market-level versus firm-level factors in China*. Industrial And Corporate Change, 19, 6, 2041-2072. Oxford: Oxford University Press. ISSN: 09606491.
- ROTTER, J. B., LAH, M. I., & RAFFERTY, J. E. (1992). *Rotter Incomplete Sentences Blank Second Edition manual*. New York: Psychological Corporation. ISBN:9780158685861
- SCHUH, S; et al. (2014). *Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation*. Journal of Business Ethics. Springer Science & Business Media B.V. Dordrecht: March 15, 2014. Vol. 120 Issue 3, p363-379. 17p. ISSN: 01674544.
- SILVA, S., VALENTE, J., TEIXEIRA, A. (2012). *An evolutionary model of industry dynamics and firms' institutional behavior with job search, bargaining and matching*. Journal of economic interaction and coordination, vol. 7, no. 1, pp. 23-61. Heidelberg: Springer. ISSN: 1860711X.

- SMALL, H., BOYACK, K. W., KLAVANS, R. (2014). *Identifying emerging topics in science and technology*. Research Policy. 43, 1450-1467. Philadelphia: Elsevier, Inc. ISSN: 0048-7333. DOI:10.1016/j.respol.2014.02.005
- SMITH, C.L. (2015). *How coaching helps leadership resilience: The leadership perspective*. International Coaching Psychology Review 10. March, no. 1, p. 6-19. ISSN: 17502764.
- SMITH, M. (1988). *Calculating the sterling values of selection*. Guidance and Assessment Review. 1988, 4.1., p.6-8.
- SU, Z., XIE, E., LI, Y. (2019). *Organizational slack and firm performance during institutional transitions*. Asia Pacific Journal Of Management, 26(1), 75-91. Heidelberg: Springer. ISSN: 02174561.
- 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.
- STRŽÍTESKÝ, V; STRŽÍTESKÝ, M. (2015). *Attitudes of Czechs towards working life*. Acta Oeconomica Pragensia. Vol. 23 Issue 2, p. 40-53. Praha: VŠE. ISSN: 18042112.
- SWACHA J. (2015). *Gamification in knowledge management:motivating for knowledge sharing*. [in:] Polish Journal of Management Studies. Vol.12, No2-2015. ISSN: 2081-7452.
- ŠNÝDROVÁ, M. (2014). *The changes in the structure of the labour market in the context of the input of generation Y and the impacts of these changes to the recruitment*. Ekonomické Listy, 5(3), 18. Praha: VŠEM. ISSN: 18044166
- TABELLINI, G. (2015). *Ideas or Institutions? Journal of Institutional Economics*. p. 1-6. Cambridge: Millennium Economics Ltd. ISSN:1744-13782. DOI: 10.1017/S1744137415000338.
- TAYLOR, S. (1998). *Employee Resourcing*. Chartered Institute of Personnel & Development. London, 1998. ISBN: 978-0852926246

- WACOWSCA A., BOKWA M., DĄBROWSKA-PAULEWICZ S. (2014). *Personal growth and key competences indispensable for professional career development in a knowledge-based-society*. [in:] Polish Journal of Management Studies. Vol.9-2014. ISSN: 2081-7452.
- WAWROSZ, P. (2010). *Hledání institucionální rovnováhy*. In IMEA. Sborník z 10. ročníku mezinárodní konference. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-254-9.
- WELCH, J. (2005). *Cesta k vítězství*. Praha: Pragma, 2005. ISBN: 80-7205-213-6
- WHEELER, L. (2011). *How does the adoption of coaching behaviours by line managers contribute to the achievement of organisational goals?* International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring. February, Vol. 9 Issue 1, p1-15. 15p
- WHITMORE, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - the Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2009. ISBN-13: 978-1857885354
- 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.
- ZAHARIE, M., OSOIAN, C. (2013). *Job recruitment and selection practices in small and medium organisations*. Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Oeconomica. 58, 2, 86-94, Aug. 2013. ISSN: 12200506.
- 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.
- ZOUNOVÁ, J. (2013). *Metody a formy podnikového vzdělávání koučování, mentoring a counselling*. In: Think Together 2013, Doktorská vědecká konference. Praha: ČZU, 2013. ISBN 978-80-213-2379-7.

ZHOU, Q., HIRST, G., SHIPTON, H. (2012), *Context matters: Combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus-employee creativity relationship*. *Journal of organizational behavior*. 33, 7, 894-909, ISSN: 08943796.

9 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Validita metod výběru	21
Tabulka č. 2: Segmentační kritéria, část tabulky zdrojových dat	54
Tabulka č. 3: Pokročilost v procesu, část tabulky zdrojových dat	57
Tabulka č. 4: Kvalifikační předpoklady - postoje	58
Tabulka č. 5: Číselné vyjádření hodnoty postojů, část zdrojových dat	60
Tabulka č. 6 Statisticky významné rozdíly mezi postupovými stavy	65
Tabulka č. 6a: Statisticky významné rozdíly v obchodním procesu - opatření ...	67
Tabulka č.7: Četnosti povýšení dle věku	72
Tabulka č. 7a: Statistika povýšení dle věku	72
Tabulka č. 8: Četnosti povýšení dle pohlaví	73
Tabulka č. 8a: Statistika povýšení dle pohlaví	73
Tabulka č. 9: Četnosti povýšení dle vzdělání	74
Tabulka č. 9a: Statistika povýšení dle vzdělání	74
Tabulka č. 10: Četnosti povýšení dle praxe v letech	75
Tabulka č. 10a: Statistika povýšení dle praxe v letech	75
Tabulka č. 11: Četnosti povýšení dle IQ	75
Tabulka č. 11a: Statistika povýšení dle IQ	76
Tabulka č. 12: Četnosti povýšení dle pokročilosti v procesu	76
Tabulka č. 12a: Statistika: povýšení dle pokročilosti v procesu	76
Tabulka č.13: Síla závislosti povýšení na jednotlivých segmentačních kritériích	77
Tabulka č. 14: Četnosti délek pracovního poměru dle věku	79
Tabulka č. 14a: Statistika: délka pracovního poměru dle věku	79
Tabulka č. 15: Četnosti délek pracovního poměru dle pohlaví	80
Tabulka č. 15a: Statistika: délka pracovního poměru dle pohlaví	80

Tabulka č. 16: Četnosti délek pracovního poměru dle vzdělání	80
Tabulka č. 16a: Statistika: délka pracovního poměru dle vzdělání	81
Tabulka č. 17: Četnosti délek pracovního poměru dle praxe	81
Tabulka č. 17a: Statistika: délka pracovního poměru dle praxe	81
Tabulka č. 18: Četnosti délek pracovního poměru dle IQ	82
Tabulka č. 18a: Statistika: délka pracovního poměru dle IQ	82
Tabulka č. 19: Četnosti délek pracovního poměru dle pokročilosti v procesu	83
Tabulka č. 19a: Statistika: délka pracovního poměru dle pokročilosti v procesu	83
Tabulka č. 20: Síla závislosti délky pracovního poměru na jednotlivých segmentačních kritériích	84
Tabulka č. 21: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Zájmu	85
Tabulka č. 21a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Zájmu	86
Tabulka č. 22: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Pohotovosti ..	86
Tabulka č. 22a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Pohotovosti	86
Tabulka č. 23: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Sebevědomí	87
Tabulka č. 23a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Sebevědomí	87
Tabulka č. 24: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Dynamika	88
Tabulka č. 24a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Dynamika	88
Tabulka č. 25: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Stabilita	89
Tabulka č. 25a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Stability	89
Tabulka č. 26: Četnosti nepřijatých a přijatých uchazečů na škále Cíle	90
Tabulka č. 26a: Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Cílů	90
Tabulka č. 27: Síla závislosti přijetí na jednotlivých faktorech	91
Tabulka č. 28: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Zájmu	91
Tabulka č. 28a: Statistika délky PP uchazečů dle Zájmu	92

Tabulka č. 29: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Pohotovosti	92
Tabulka č. 29a: Statistika délky PP uchazečů dle Pohotovosti	92
Tabulka č. 30: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Sebevědomí	93
Tabulka č. 30a: Statistika délky PP uchazečů dle Sebevědomí	93
Tabulka č. 31: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Dynamika	94
Tabulka č. 31a: Statistika délky PP uchazečů dle Dynamiky	94
Tabulka č. 32: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Stabilita	95
Tabulka č. 32a: Statistika délky PP uchazečů dle Stability	95
Tabulka č. 33: Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Cíle	96
Tabulka č. 33a: Statistika délky PP uchazečů dle Cíle	96
Tabulka č. 34 Síla závislosti délky PP na jednotlivých faktorech	97
Tabulka č. 35: Předpoklady přijatých uchazečů - četnosti dle faktorů	99
Tabulka č. 36: Předpoklady uchazečů v pracovním poměru 3 a více let-četnosti	100
Tabulka č. 37: Četnosti vybraných faktorů přijatých uchazečů v postupových stavech	101
Tabulka č. 38: Četnosti vybraných faktorů přijatých uchazečů v pracovním poměru 3 a více let v postupových stavech	103
Tabulka č. 39: Skupina uchazečů IK1 začátečníci - DPP 3 roky a více - nepovýšení	106
Tabulka č. 40: IK1 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů začátečníci - DPP 3 roky a více - nepovýšení	106
Tabulka č. 41: Skupina uchazečů IK2 začátečníci - DPP 3 roky a více - povýšení	107
Tabulka č. 42: IK2 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů začátečníci - DPP 3 roky a více - povýšení	107

Tabulka č. 43: Skupina uchazečů IK3 začátečníci - DPP 3 roky a více - povyšování	108
Tabulka č. 44: IK3 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů začátečníci - DPP 3 roky a více - povyšování	108
Tabulka č. 45: Skupina uchazečů IK4 pokročilí-DPP 3 roky a více-nepovyšování	109
Tabulka č. 46: IK4 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů pokročilí - DPP 3 roky a více - nepovyšování	110
Tabulka č. 47: Skupina uchazečů IK5 pokročilí - DPP 3 roky a více - povýšení	111
Tabulka č. 48: IK5 - ideální kandidát pro skupinu pokročilí - DPP 3 roky a více - povýšení	111
Tabulka č. 49: Skupina uchazečů IK6 pokročilí - DPP 3 roky a více - povyšování	112
Tabulka č. 50: IK6 - ideální kandidát pro skupinu pokročilí - DPP 3 roky a více - povyšování	113
Tabulka č. 51: IK1 až IK3-ideální kandidát pro skupinu uchazečů začátečníci	114
Tabulka č. 52: IK4 až IK6 - ideální kandidát pro skupinu uchazečů pokročilí ..	115

10 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Změna postoje pod tlakem zprávy	29
Obrázek č. 2: Nepovýšení, postupový stav kontaktující - plánující - schůzující..	68
Obrázek č. 3: Nepovýšení, postupový stav: podřízený – výzkumník - investor..	69
Obrázek číslo 4: Povyšování, postupový stav: regulovaný - podřízený – výzkumník	70

11 Seznam grafů

Graf č.1: Předpoklady přijatých uchazečů - četnosti dle faktorů	99
Graf č. 2: Předpoklady uchazečů v pracovním poměru 3 a více let - četnosti ...	100
Graf č. 3: Četnosti vybraných faktorů přijatých uchazečů v postupových stavech	102
Graf č. 4: Četnosti vybraných faktorů přijatých uchazečů v pracovním poměru 3 a více let v postupových stavech	103