

# PREDIKOVATELNOST VÝVOJE UCHAZEČŮ NA ZÁKLADĚ POŽADAVKŮ A PŘEDPOKLADŮ

Zbyněk Jeřábek

---

## Abstrakt

Článek prezentuje výsledky poslední části výzkumu v obchodní společnosti obchodující s průmyslovým zbožím, které vyhodnocují predikovatelnost vývoje uchazečů o zaměstnání na obchodních pozicích na základě naměřených hodnot v oblastech požadavků na znalost obchodního procesu, faktorů předpokladů, věku, vzdělání, odborné praxe, pohlaví a IQ. Jsou měřeny závislosti mezi uvedenými faktory a výstupními hodnotami povýšení a délka pracovního poměru. V úvahu se berou požadavky na znalost obchodního procesu v kategoriích začátečníci a pokročilí, u kterých je naměřena střední závislost, faktory předpokladů, u kterých je naměřena střední nebo silná závislost, věk a odborná praxe se střední závislostí. Nejvyšší závislosti s hodnotami  $V$  kolem hodnoty  $V=0,8$  jsou naměřeny u faktorů zájem, sebevědomí a cíle. 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, požadavky, předpoklady, predikovatelnost vývoje uchazečů

## Abstract

This article presents the results of last part of the research into a sales company trading with industrial goods, which evaluates the predictability of the development of applicants for a job on a sales position based on measured values in the areas of requirements of knowledge of the sales process, factor prerequisites such as age, education, experience, gender and IQ. The dependencies in between these factors and outcome values promotion and length of the employment are measured. Requirements of knowledge of the sales process, in categories beginners and advanced, at which the dependency measured is medium, factors of prerequisites, at which the dependency measured is medium or high, also age and professional

experience, at which the dependency is medium, are taken into consideration. The highest dependency with the V values around  $V=0.8$  is measured at factors interest, self-conscience and goals. 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:** the selection of an employee, requirements, prerequisites, predictability of development of the applicants

**JEL Code:** J62, M51

---

## Úvod

Schopnost predikovat vývoj uchazeče je žádaná dovednost vlastníky podniků a personalisty. V našem případě vycházíme z předpokladu, že náklady na zaškolení zaměstnance jsou vysoké, protože se mu musí věnovat zkušení pracovníci, kteří na rozvoj nového zaměstnance obětují část svého produktivního času, čímž vznikají náklady z ušlé příležitosti. Samozřejmě se nabízí hypotéza o přijímání pouze pokročilých kandidátů, ale těch na trhu není dostatek, takže je třeba umět vybírat i z uchazečů, kteří jsou začátečníci.

## 1 Teoretická východiska

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. Klíčovým záměrem je ovlivnit co nejširší množství pozic, které mají přímý vliv na hospodářský výsledek (Jeřábek, 2015b, Koubek, 2015). Výběr zaměstnanců je 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 (Dolobac, 2016, Hofhuis, 2016, Jeřábek, 2016a). Pohled na uchazeče a jeho působení v podniku musí být ucelenější, vedoucí k perspektivě dlouhodobého pracovního vztahu. Výběr pracovníků musí mít

strategickou povahu (Kachanakova, 2002, Mura, 2015). Musí tedy brát v úvahu nejen odborné ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu (Dúbravská, 2015). Je na místě zdůraznit pojmy pravděpodobnost výběru a míru vhodnosti kandidáta, protože neexistuje žádná metoda, která vybere naprosto spolehlivě skutečně nejlepšího kandidáta a zaručí, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat chování, které podnik vyžaduje.

### **1.1 Postoje a jich vliv na chování uchazeče**

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. 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. Hlavním 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.

### **1.2 Předpoklady pro práci**

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. Je třeba zohlednit změny probíhající v čase, jako je změna kvalifikace, praxe, u obchodních pozic také změna sortimentu prodávaného zboží, změna teritoria či cílové skupiny zákazníků (Jeřábek, 2015a, Strunz, 2014). Na jednu stranu vidí autoři předvídání výkonu jako důležitou součást výběrového řízení, na druhou stranu upozorňují na přiměřenost a spolehlivost těchto faktorů. S vyjádřenými názory v tomto odstavci 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).

## **2 Metodika a cíl práce**

### **2.1 Tvorba kategorií IK1 až IK 6**

Data jsou 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 povýšení a délka pracovního poměru. 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. Středními hodnotami se rozumí rozmezí  $V=0,300$  až do  $V=0,700$ , vysokou závislostí se rozumí  $V=0,700$  a více. Vytvořené kategorie jsou dány do souvislosti se závislostmi na výše uvedených výstupních hodnotách, jsou představeny ve zvláštních tabulkách s interpretacemi po faktorech, případně s interpretací odchylky od skupiny. 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. 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 (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)  $V=0,893$  dosahují hodnot na stupních škály 1 až 5, stupeň 5 je nejvyšší možná hodnota.

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 z části začátečníci, skupina IK1 až IK3 a z části pokročilí IK4 až IK6.

### **2.2 Cíl práce**

Cílem práce je vytvoření kategorií uchazečů (ideálních kandidátů) IK1 až IK6, které mají napomoci u výběrového řízení na obchodní pozice predikovat vývoj uchazeče na základě požadavků, předpokladů, věku a délky odborné praxe. Personalista při výběrovém řízení

může 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. Kategorie jsou odvozeny z hodnot naměřených u faktorů předpokladů, faktorů požadavků na znalost obchodního procesu a segmentačních kritérií.

### 3 Výsledky

#### 3.1 Predikovatelnost vývoje uchazečů na základě požadavků a předpokladů - začátečníci

Uchazeči popsaní v této části výsledků jsou všichni v kategorii začátečníci, tedy začáteční ve znalosti obchodního procesu, který je požadavkem podniku. 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. 1: 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
<b>IK1</b> Začátečníci, DPP 3 roky a více, nepovýšení	25-30 let	2 roky a více	3 až 5	2 až 4	3 až 5	4 až 5	3 až 4	2 až 4

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 (tedy obchodní činnosti) 2 roky a více, která vykazovala také nejvyšší závislost na délce pracovního poměru ze všech segmentačních kritérií a to  $V=0,435$ . Odchylka 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. 2: 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
<b>IK2</b> Začátečníci, DPP 3 roky a více, povýšení	není relevantní	není relevantní	4 až 5	3 až 5	3 až 5	3 až 5	3 až 5	4 až 5

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 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. Odchytkami 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 nespoutají 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. 3: 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
<b>IK3</b> Začátečníci, DPP 3 roky a více, povyšování	méně než 25 let	méně než 2 roky	4 až 5	3 až 5	není relevantní	3 až 5	4	3 až 5

Zdroj: Vlastní zpracování

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 můžeme doložit, že pokročilost ve znalosti obchodního procesu má pouze střední závislost na povýšení  $V=0,351$ . Vysokých hodnot uchazeči 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.

### 3.2 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. Kromě věku a odborné praxe jsou tedy vyhodnocovány faktory předpokladů, zájem, pohotovost, sebevědomí, dynamika, stabilita a cíle.

#### Tabulka č. 4: 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
<b>IK4</b> Pokročilí, DPP 3 roky a více, nepovýšení	není relevantní	převážně více než 2 roky	3 až 5	3 až 5	3 až 5	2 až 5	4 až 5	4 až 5

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. 5: 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
<b>IK5</b> Pokročilí, DPP 3 roky a více, povýšení	není relevantní	2 roky a více	4 až 5	3 až 5	4 až 5	3 až 5	4 až 5	4 až 5

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. 6: 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
<b>IK6</b> Pokročilí, DPP 3 roky a více, povyšování	převážně méně než 30 let	2 roky a více	převážně 5	převážně 5	převážně 5	3 až 5	4 až 5	5

Zdroj: Vlastní zpracování

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.

## **Závěr**

Výsledky dlouhodobého, postupně publikovaného výzkumu přinášejí z pohledu přínosu pro teorii podporu významu postojů, které vyjadřují hodnocení a názory a jsou jeho nositeli bráněny (Linhart, 2015). V případě našeho výzkumu se především o postoje, jako faktory předpokladů, opírá výběrové řízení pro zaměstnance na obchodní pozice. 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)  $V=0,893$ . Z hodnot naměřených u faktorů předpokladů, faktorů požadavků na znalost obchodního procesu a segmentačních kritérií jsou odvozeny kategorie IK (ideální kandidáti), které jsou jako nástroj přínosem pro praxi. Kategorie IK1 až IK6 představují hodnoty, kterých by měl ideální uchazeč v jednotlivých faktorech dosáhnout. Obsahují faktory věk  $V=0,320$ , délka obchodní praxe  $V=0,435$ , 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 kategorií 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 byli opakovaně povyšováni. Výzkum má omezení v zaměření na obchodní pozice v podniku, ve kterém se s jeho růstem průběžně tvořily vyšší pozice.

## Použité zdroje

1. Hofhuis, J., van der Zee, KI., Otten, S. (2016). Dealing with differences: the impact of perceived diversity outcomes on selection and assessment of minority candidates. In: International journal of human resource management. Vol. 27, Issue 12, pp. 1319-1339. ISSN 0958-5192
2. Dolobac, M., Mura, L., Svec, M. (2016). Personnel management and the new system of dual education in Slovak Republic. In: Actual Problems of Economics, Volume 181, Issue 7, 2016, pp. 282-289. ISSN 1993-6788
3. Drucker, P. (2016). To nejdůležitější z Druckera. Management Press, 2016. ISBN: 978-80-7261-294-9
4. Dúbravská, M. et al. (2015). Internationalization of Entrepreneurship - Motivating Factors: Case Study of the Slovak Republic In: Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 12, No. 5, 2015, pp. 121-133. ISSN 1785-8860
5. 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.
6. Jeřábek, Z. (2015a). 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
7. Jeřábek, Z. (2015b). 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
8. 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.
9. 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.
10. Kachanakova, A., Nachtmannova, O., Mulikova, M. (2002). Development tendencies of human resources management in Slovak companies. In: Ekonomicky casopis, Vol. 50, Issue 2, pp. 235-256, 2002, ISSN 0013-3035
11. Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, s.r.o. 2015. ISBN: 978-80-7261-8.

12. Linhart, Z. (2015). Strategický marketing. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. Praha, 2015. ISBN 978-80-87839-45-4.

13. Mura, L., Horvath, P. (2015). Some Aspects of Human Resource Management. In: SGEM 2015, book 1: Psychology and psychiatry, sociology and healthcare, education conference proceedings, vol. 1, Book Series: International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts, pp. 863-870, 2015, ISBN:978-619-7105-44-5

14. Strunz, H., Vojtovic, S. Vocational training and employment in the creative industry. In: SGEM political sciences, law, finance, economics and tourism, vol III Book Series: International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts, pp. 787-794, 2014. ISBN 978-619-7105-27-8, ISSN 2367-5659

### **Kontakt**

Ing. Zbyněk Jeřábek, MBA

Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení

[zjerabek@pef.czu.cz](mailto:zjerabek@pef.czu.cz)