
INSTITUCIONÁLNÍ, INSTRUMENTÁLNÍ A VNĚJŠÍ ZMĚNY, ZÁKLAD PRO POVYŠOVÁNÍ V RYCHLE ROSTOUCÍM PODNIKU

INSTITUTIONAL, INSTRUMENTAL AND EXTERNAL CHANGES, THE BASIS FOR PROMOTION IN THE FAST GROWING COMPANY

Zbyněk JEŘÁBEK

Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, ČZU v Praze

Abstrakt

Článek představuje další část výzkumu ve velkoobchodní síti, který probíhal v letech 2000 až 2013. Výzkum se týká inovativního pohledu na výběr nejvhodnějších zaměstnanců. V tomto článku je výzkum zaměřen na určení závislosti mezi segmentačními kritérii a povyšováním dle kategorizace nepřijat, nepovýšen, povýšen a opakovaně povýšen. Zároveň je měřena závislost dle pokročilosti ve znalosti obchodního procesu, dle kategorií začátečníci a pokročilí ve vztahu k výstupní hodnotě, povyšování. Střední závislost je zaznamenána u věku, praxe a pokročilosti ve znalosti obchodního procesu. Naopak nízká závislost je zaznamenána u pohlaví, vzdělání a nejvyšší IQ. Výsledky jsou zároveň zpětnou vazbou pro personalistu, který nastaveným systémem a rozhodováním ovlivňuje nejen náklady podniku, ale také výkony podniku.

Klíčová slova: *povyšování, výběr zaměstnanců, institucionální změny, instrumentální změny, vnější změny*

Abstract

This article introduces another segment of research in the wholesale network, which took place within years 2000 to 2013. The research is relates to the innovative view on selection of the most suitable employees. In this article the research is focused on determining the relation between the segmentation criteria and promoting due to categorization not hired, not promoted, promoted, and repeatedly promoted. Simultaneously the dependence on progression in knowledge of the trading process, in accordance to categories beginners and advanced in relation to the output value, promotion is measured. Medium dependence on age, experience and advancement in the knowledge of the trading process was found out. On the contrary low dependence on gender, education and the lowest on IQ was found out. The results are concurrently the feedback for a personnel officer, who by the set system and decision making influences not only the expenses of the company, but also the performance of the company.

Key words: *promotion, selection of employees, institutional changes, instrumental changes, external changes*

JEL Classification: J01, J62, M51

Úvod

Rychle rostoucí podniky potřebují přijímat v poměrně krátkém čase velké množství nových zaměstnanců, kteří budou schopni plnit očekávané nároky na všech pozicích, které se právě v důsledku tohoto rozvoje tvoří. To znamená, že podnik potřebuje obsazovat také vyšší pozice v odpovídající úrovni. Autor výzkumu se rozhodl tento úkol řešit hned na začátku procesu, u výběrového řízení a docílit co nejlepší výsledky na výstupních hodnotách. Tento článek je zaměřen na výstupní hodnotu povýšení. Dosáhnout co nejlepších hodnot je možné institucionálními nebo instrumentálními změnami nebo přijetím vnějších změn.

Povýšování

Celý výzkum je soustředěn na to, jakým způsobem co nejlépe vyhodnotit požadavky a předpoklady na danou pozici a identifikovat potenciál pro případné povýšení. Harris (2015) se ve svém výzkumu také zabývá povýšováním ve třech kategoriích. Obdobně jako autor tohoto článku 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. Ve výsledcích a diskusích zjistíme závislost těchto hodnot na povýšování. 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. (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 sebekoučování (Grant, 2012). Sebekoučování je podporováno také Jeřábkem (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 povýšování, 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. Povýšování 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 líder 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 líder 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.

Institucionální, instrumentální a vnější změny

Podle pokročilosti ve znalosti obchodního procesu jsou vlivem podnikových institucí, pravidel a zvyklostí posouvání do vyšších postupových stavů (Wawrosz, 2010). Mají zde místo role modelování (Whitmore, 2009, Wheeler, 2011), učení se zkušenostmi a samoregulací (Gro, 2011), ale i vzájemné ovlivňování, dostávání více informací od svého nadřízeného (Wheeler, 2011). Tyto instituce jsou v souvislosti se změnami v podniku vlivem rychle rostoucího podniku také upravovány, měněny Jeřábek (2013), aby odpovídaly aktuálním procesům v podniku a umožňovaly zaměstnancům dosáhnout, v rámci jejich možností, co nejvyššího postupu. 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.

Zdánlivý handicap v rozdílu mezi SŠ a VŠ vzdělání je nahrazován instrumentálními nástroji jako e-learning, studium obchodní, manažerské a odborné literatury spojené s předmětem podnikání podniku. Rozvoj zaměstnanců a jejich povyšování je obvykle podnikem podporován kvůli zachování kontinuity rozvoje. Dospěje-li podnik do situace, že potřebuje v krátké době více zaměstnanců na vyšší pozice, stává se, že i dobří odborníci - zaměstnanci narazí na podnikový strop manažerských dovedností, jak o tom ve svém výzkumu píše také (Mukherjee, 2012). Podnik tento stav řešil rozsáhlým vzděláváním v manažerských dovednostech. Ideální by bylo zapojit koučování jako styl řízení a vedoucí ke zvýšení výkonu (Whitmore 2009, Owen 2012, Atkinson 2007, Plamínek 2011, Daňková 2008). Navíc lídři uvádějí odolnost jako významný vedlejší produkt koučování (Smith, 2015). Koučování je ale bohužel časově náročné, takže se jednalo pouze jednotlivé případy (Jeřábek, 2014).

Nezastupitelnou roli v rychle rostoucím podniku, kdy je potřeba co nejrychleji obsazovat také vyšší pozice, sehráli uchazeči, kteří byli na nejvyšších úrovních v postupovém stavu v obchodním procesu. Tam se jednak, po určité době, dostali uchazeči (pak již zaměstnanci) s identifikovaným vyšším potenciálem a ihned přichozí uchazeči z venčí. Obě tyto skupiny byly 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, byl podnik ovlivňován jejich zkušenostmi z venčí, z jiných podniků a přijal tedy vnější změny. Jednalo se o zkušené manažery, kteří přinesli do firmy nové myšlenky a posunuli ji vpřed. Interakce mezi úspěšnou firmou a manažerem se zkušenostmi z jiných podniků není jednoduchá ani pro jednu stranu. Pokaždé, když bylo takové spojení úspěšné, došlo k obohacení o informace a dovednosti obou zúčastněných. Podnik se stal ještě úspěšnějším v některém ze svých segmentů či dokonce rozšířil pole svého působení (segmentově či teritoriálně) a nový zaměstnanec, který se dokázal rychle a dobře pohybovat v prostředí nových institucí, včetně firemní kultury získal pozici v prestižním rychle rostoucím podniku.

Materiál a metody

Definování zdrojů dat

Zdrojová data byla získána v rámci pohovorů od 188 uchazečů o zaměstnání v síti velkoobchodní společnosti, která v průběhu 13 let procházela obdobím rychlého růstu (Jeřábek, 2015). V podniku se neustále vytvářely příležitosti pro postup na vyšší pozice, síť poboček rostla a bylo žádoucí, aby byli přijímáni uchazeči s potenciálem, kteří vlivem působení vnitrofiremních institucí či instrumentálních změn byli schopni v budoucnu tyto pozice zastávat. Identifikace uchazečů, kteří byli velmi pokročilí ve znalosti obchodního procesu, umožnila podniku rychleji zaplňovat vyšší pozice kvalifikovanými zaměstnanci, či dokonce přijímat vnější změny na základě nových zkušeností těchto uchazečů z jiných podniků. Zdrojem dat tedy jsou životopisy uchazečů, informace z pohovorů s uchazeči. Uchazečům byla kladena stejná sada otázek pro zjištění jejich pokročilosti v procesu (Jeřábek, 2015).

Statistické metody

Pro úpravu zdrojových dat byl využit program MS excel. Podle jednotlivých kategorií byla data dále zpracovávána statistickým programem Statistika 12. Nejprve četnosti v jednotlivých kategoriích pro zvolení správné statistické metody a pro možnost podrobnější interpretace výsledků. Následně byl pro výpočet závislosti 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 by se označovaly jako vysoká závislost, ale ta v tomto případě nebyla dosažena.

Výsledky a diskuse

Výsledky jsou limitované následujícími skutečnostmi. Výzkum byl prováděn ve velkoobchodní 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 1 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 1a 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.

$V=0,300$ střední závislost

Mezi povýšením a věkem existuje střední závislost.

Šance na přijetí uchazečů mezi 25 až 30 lety byly 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 byli 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 měli pouze 50% šanci na přijetí a i v případě přijetí obvykle nebyli povýšeni a to 38,9% uchazečů, protože obtížněji přijímali časté změny v rychle rostoucí společnosti. Často hledali stálost vnitrofiremních institucí, jak o nich hovoří Wawrosz (2010) ale i ty se velmi často měnily, aby se přizpůsobily změnám vyvolávaným rychlým růstem společnosti. Měnily se směrnice, organizační struktura, CRM, náplň práce i firemní kultura.

Tabulka 2 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 2a 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 byly 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 obsazovaly o něco obtížněji než muži, povyšovaní muži byli z 18,7% a ženy z 6,1%. Nejvíce žen 48,5% nebylo 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 3 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 3a Statistika: povýšení dle vzdělání

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Ho: 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 4 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 4a 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.

$V=0,373$ střední závislost

Mezi povýšením a praxí existuje střední závislost.

Uchazeči bez předchozí praxe nebyli 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 nebylo 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 5 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 5a 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 byli uchazeči povyšováni bez ohledu na to, zda mají či nemají velmi vysoké IQ. Opakovaně povyšováni byli 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 6 Četnosti povýšení dle pokročilosti v procesu

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6a Statistika: povýšení dle pokročilosti v procesu

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

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 procesu existuje střední závislost.

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

Závěr

V rychle rostoucím podniku dochází k častým institucionálním změnám Wawrosz (2010) pravidel a zvyklostí, které posouvají uchazeče do vyšších postupových stavů. Uplatňují se role modelování (Whitmore, 2009, Wheeler, 2011), učením se zkušenostmi a samoregulací (Gro, 2011), ale i vzájemné ovlivňování a dostávání více informací od svého nadřízeného (Wheeler, 2011). Zavedené instituce jsou v souvislosti se změnami vlivem rychle rostoucího podniku také upravovány, měněny Jeřábek (2013), aby odpovídaly aktuálním procesům v podniku a umožňovaly zaměstnancům dosáhnout, v rámci jejich možností, co nejvyššího postupu, povýšení. Pozitivní vliv institucí je nejlépe patrný u uchazečů do 25 let, kteří byli povyšováni v 31,5% proti uchazečům ve věku 25 až 30 let v 16,3% a uchazečům nad 30 let pouze v 1,9%. Mezi povýšením a věkem byla potvrzena střední závislost.

Nejen pro posun v postupových stavech, ale především kvůli získání manažerských dovedností byly využívány také instrumentální nástroje jako e-learning,

studium obchodní, manažerské a odborné literatury spojené s předmětem podnikání podniku. Když podnik dospěl do situace, kdy zaměstnanci narazili na podnikový strop manažerských dovedností, jak o tom ve svém výzkumu píše také (Mukherjee, 2012), podnik tento stav řešil rozsáhlým vzděláváním v manažerských dovednostech. Ideální by bylo zapojit 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 jednalo pouze jednotlivé případy (Jeřábek, 2014).

Také instrumentální nástroje se během rychlého růstu podniku měnily. Jejich příznivý vliv se projevil na téměř odstranění zdánlivého handicapu v rozdílu mezi SŠ a VŠ vzdělání. Uchazeči se SŠ vzděláním byli povyšováni v 16% a uchazeči s VŠ vzděláním ve 20%.

Vnější změny do podniku přinesli uchazeči příchozí z venčí. Podnik byl ovlivňován jejich zkušenostmi z jiných podniků. Jednalo se o zkušené manažery, kteří přinesli do podniku nové myšlenky a posunuli jej vpřed. Byli identifikováni na základě pokročilosti ve znalosti obchodního procesu a zařazení do kategorie pokročilí. Tito uchazeči byli povyšováni v 23,2% a uchazeči zařazení do kategorie začátečníci pouze v 9,7%. Mezi pokročilostí ve znalosti obchodního procesu a povýšením byla potvrzena střední závislost. Podnik se stal ještě úspěšnější v některém ze svých segmentů či dokonce rozšířil pole svého působení (segmentově či teritoriálně) a nový zaměstnanec, který se dokázal rychle a dobře pohybovat v prostředí nových institucí, včetně firemní kultury, získal pozici v prestižním rychle rostoucím podniku.

Praxe je v podniku vnímána jako osvědčení předpokladů pro práci, které učinil již někdo jiný v jiném podniku. Uchazeči s praxí kratší než 2 roky byli povyšováni pouze v 8,6% proti uchazečům s praxí 2 roky a více, kteří dosáhli hodnoty 22,4%. Bylo potvrzeno, že na obchodních pozicích ve velkoobchodní společnosti byli uchazeči povyšováni bez ohledu na to, zda mají či nemají velmi vysoké IQ. Opakovaně povyšováni byli 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.

Výsledky dávají také zpětnou vazbu personalistovi. Podle poměru nepřijatých uchazečů vůči celkovému počtu uchazečů je zřejmé, že šance na přijetí podle pohlaví byly 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.

Výzkum zaměřený na velkoobchodní společnost, která se rychle rozvíjí a nemá limity pro možnosti povyšování, může být omezujícím faktorem při srovnávání s jinými výkupy. V budoucnu bude představena část výzkumu zaměřená na výstupní hodnotu délka trvání pracovního poměru.

Literatura

1. ATKINSON, M. (2007), Art and science of coaching: Inner dynamics. Exalon Publishing Ltd., ISBN: 978-0-978370442
2. DAŇKOVÁ, M. (2008), Koučování – Kdy, jak a proč. Praha: Grada Publishing, ISBN: 978- 80-247-2047-0
3. 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.

4. 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
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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
9. 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
10. 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
11. JEŘÁBEK, Z. (2015), Výběr zaměstnance - klíčová změna v podniku. *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
12. KOLEKTIV AUTORŮ, Změř si IQ : nejspolehlivější test k měření vrozené inteligence. *Liberec : Dialog*, 2003. ISBN 80-86761-00-2
13. 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.
14. OWEN, J. (2012), *How to Manage*. Harlow CM20 2JE: Pearson Education Limited. ISBN- 978-0-273-75962-1
15. PLAMÍNEK, J. (2011), *Vedení lidí týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-3664-8
16. 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.
17. 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.
18. SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B. (2008), *Statistické metody II*. Praha: ČZU. ISBN: 978-80-213-1736-9
19. SVATOŠOVÁ, L., PRÁŠILOVÁ, M. (2012), *Statistické metody v příkladech*. Praha: ČZU. ISBN: 978-80-213-1673-7
20. 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

21. WHITMORE, J. (2009), Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - the Principles and Practice of Coaching and Leadership. London: Nicholas Brealey Publishing. ISBN-13: 978-1857885354

Kontaktní adresa:

Ing. Zbyněk Jeřábek, MBA, Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, ČZU v Praze, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 - Suchbát, email: zjerabek@pef.czu.cz