
PŘEDPOKLADY UCHAZEČE PRO PRÁCI - VÝHODA PRO PŘIJETÍ I DÉLKU PRACOVNÍHO POMĚRU

PREDISPOSITIONS OF AN APPLICANT FOR AN EMPLOYMENT - ADVANTAGE FOR GETTING HIRED AND FOR THE LENGTH OF AN EMPLOYMENT

Zbyněk JEŘÁBEK

Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, ČZU v Praze

Abstract

The research was concerned with a group of 188 applicants for an employment on a sales position in a sales company, which sells industrial material. The levels of predispositions are determined on a scale from 1 to 5. The predispositions are defined as Interest, Self-confidence, Readiness, Dynamics, Stability and Goals. The outcome values are acceptance and length of an employment. Two values, length of an employment up to three years and length of an employment lasting over three years, are monitored. 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 $V=0.712$.

Key words: *Predispositions, length of an employment, an applicant, selection procedure*

Abstrakt

Výzkum probíhá na souboru zahrnujícím 188 uchazečů o zaměstnání na obchodní pozici v obchodní společnosti, která obchoduje s průmyslovým zbožím. Zjišťuje se úroveň Předpokladů uchazečů na škále 1 až 5. Předpoklady jsou definovány faktory Zájem, Sebevědomí, Pohotovost, Dynamika, Stabilita a Cíle. Výstupními hodnotami je přijetí a délka pracovního poměru. Jsou sledovány dvě hodnoty a to délka pracovního poměru do tří let a délka pracovního poměru 3 roky a více. 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 $V=0,712$.

Klíčová slova: předpoklady, délka pracovního poměru, uchazeč, výběrové řízení

JEL Classification: J53, M12, M21

Úvod

V předešlé části výzkumu Jeřábek, Čapošová (2016) 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 článku nazývány Předpoklady pro práci. Koncepte 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. Zaharie (2013) klade důraz na motivaci kandidátů do práce obdobně jako autor této práce. Ke shodě dochází i při výběru výstupní hodnoty, kdy říká, že pouze doba zaměstnání, tedy pracovního poměru, má vypovídací hodnotu o tom, zda personalista učinil správné rozhodnutí či ne. Výsledky jeho výzkumu ukazují, že neexistuje žádný vztah mezi zisky organizace 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.

Tabulka 1 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 měl posoudit někdo jiný"	uchazeč odpoví: "myslím, že ano"	uchazeč odpoví ANO nebo určitě	uchazeč bez váhání odpoví URČITĚ

Pokračování - Tabulka 1 Kvalifikační Předpoklady - postoje

Postoj/Škála	1	2	3	4	5
DYNAMIKA (HOUŽEV- NATOST, SOUTĚŽIVOST)	uchazeč nesportuje	uchazeč nepravidelně sportuje	uchazeč pravidelně sportuje	uchazeč pravidelně sportuje a dosál osobního úspěchu, např. uběhl maraton	aktivní sportovec, v minulosti byl výkonnostní sportovec
STABILITA (VŠESTRAN- NOST)	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: Jeřábek (2015a)

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 (Ababneh, 2013). Harold a kol. (2016) se domnívá, že kromě příležitosti řádně prokázat své znalosti, dovednosti a schopnosti, má existovat nějaký mechanismus pro uchazeče napadnout výsledek výběrového řízení. Podnik má také jasně vysvětlit proces výběrového řízení tak, aby demonstroval, že je spravedlivý. Veškerá komunikace s uchazeči je vedena s respektem a včas poskytuje důležitou zpětnou vazbu tak, že podporuje příznivé vnímání spravedlnosti mezi jednotlivými uchazeči.

Instituce výběrového řízení sehrává dle výzkumu Becker a kol. (2010) další významnou roli a to v čase, který podnik potřebuje na vyhodnocení pohovorů a administrativně 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 (Owen, 2012, Plamínek, 2011, Wawrosz, 2010). 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. Zkušební 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. Zkušební 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 zkušební 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 přijati dříve či později (Becker a kol. 2010). Přesto je třeba nabídnout uchazečům zaměstnání co nejdříve po rozhodnutí, aby bylo zachováno pozitivní vnímání organizace 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.

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 definována jako přijetí. 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 organizace. 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 náročných 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 Jeřábek (2016). Hypotézy související s věkem, pohlavím a vzděláním jsou částečně podporovány. Jeřábek (2015b) ani částečné souvislosti s věkem a pohlavím 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 kreativitu zaměstnanců, která je u zaměstnanců

na obchodních pozicích žádoucí a může být tedy také jedním z faktorů ovlivňující povýšení.

Materiál a metody

Primárními zdroji je základní soubor zahrnující 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. 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: nepřijatí, nepovýšení, povýšení a povyšování (Agresti, 2007, Jeřábek 2016). 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. Cílem práce je tedy zjistit závislosti definovaných faktorů na výstupních hodnotách přijetí a délka pracovního poměru.

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.

Výsledky a diskuse

Závislosti předpokladů na výstupní hodnotě přijetí

Tyto výsledky výzkumu zkoumají postoje a záměry kandidáta, které jsou v článku nazývány Předpoklady pro práci tak, jak je popisuje Jeřábek (2015a) v kategorizaci. Obdobně chápe předpoklady pro práci také Zaharie (2013). Oba autoři hodnotí faktory na škále 1 až 5. V tomto výzkumu bylo nutné přistoupit k agregaci faktorů pro získání odpovídajících výsledků.

Tabulka 2 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 2a Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Zájmu

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Ho: 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 22,3% 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 60,7% 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 3 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 3a Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Sebevědomí

	Chí-kvadrát	p
Pearsonův chí-kvadrát	101,3125	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 4 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 4a Statistika nepřijatých a přijatých uchazečů dle Cílů

	Chí-kvadrát	p
Pearsonův chí-kvadrát	107,2051	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 5 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.

Závislosti předpokladů na výstupní hodnotě délka pracovního poměru

Zaharie (2013), obdobně jako autor této práce, při výběru výstupní hodnoty dochází k poznání, že pouze doba zaměstnání, tedy pracovního poměru (PP), má vypovídací hodnotu o tom, zda personalista během výběrového řízení učinil správné rozhodnutí či ne. I zde bylo potřeba přistoupit k agregaci škál jednotlivých faktorů tak, abychom dospěli k relevantním výsledkům.

Tabulka 6 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 6a Statistika délky PP uchazečů dle Zájmu

	Chí-kvadrát	p
Pearsonův chí-kvadrát	120,3184	$p=0,00001^*$
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 Zájemem 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 8,2% 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 7 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 7a Statistika délky PP uchazečů dle Sebevědomí

	Chí-kvadrát	p
Pearsonův chí-kvadrát	116,802	p=0,00001*
Cramérovo V	0,788	

Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : 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 Zájemem a Sebevědomím resp. Zájemem a Optimismem.

Tabulka 8 Četnosti dle délky PP uchazečů na škále Cíle

Cíle/přijetí	délka PP do 3 let	délka PP 3 roky a více	součty
1 až 3	85	5	90
4 a 5	5	93	98
celkem	90	98	188

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8a Statistika délky PP uchazečů dle Cílů

	Chí-kvadrát	p
Pearsonův chí-kvadrát	150,0628	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 9 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 můžeme odvodit potvrzení škál tak, jak je autor navrhl. Nutnost agregace škál pro relevantní statistické výsledky signalizuje, že uchazeči některé stupně škál, na rozdíl od autora, vnímali jako shodné.

Závěr

Koncepce výběrového řízení je pro podnik součástí úspěšné strategie, jejímž cílem jsou kvalifikovaní a konkurenceschopní zaměstnanci. Výsledky výzkumu ukazují, že neexistuje žádný vztah mezi zisky organizace a složitostí procesu přijímání uchazečů (Zaharie, 2013). Standardně se zkoumají kandidátské postoje či záměry, ale ne rozhodnutí uchazeče o přijetí nabízené pozice. Rozhodující pro přijetí nabídky uchazečem je také čas mezi posledním kolem výběrového řízení a sdělením nabídky k přijetí do zaměstnání (Harold a kol., 2016).

Z vlastního výzkumu byly zjištěny 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. Vysoká závislost $V=0,713$ byla naměřena také u faktoru Pohotovost. Ostatní faktory prokazují střední závislost.

Doba zaměstnání, tedy pracovního poměru, má vypovídací hodnotu o tom, zda personalista učinil správné rozhodnutí či ne. 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). Hodnoty vysokých závislostí přijetí jsou u výstupní hodnoty délka pracovního poměru ještě vyšší. Ostatní faktory prokazují střední závislost, kromě faktoru Pohotovost s vysokou závislostí $V=0,712$.

Pro další výzkum lze doporučit právě faktor Pohotovost, u kterého byla také naměřena vysoká závislost, téměř shodná jak pro výstupní hodnotu přijetí, tak pro výstupní hodnotu délka pracovního poměru.

Omezení výzkumu je prostředí rychle rostoucího podniku, který neustále vytváří poptávku po obsazení pracovních míst. Dalším omezením je zaměření na obchodní pozice.

Literatura

1. 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
2. AGRESTI, A. (2007), An introduction to categorical data analysis. New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc., Hoboken. ISBN 978-0-471-22618-5
3. 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 0031-5826

4. 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.
5. 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 0031-5826
6. 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 1943-1813
7. 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
8. JEŘÁBEK, Z. (2014), Změny v podniku jako výsledek koučování. *Acta Oeconomica Univesitatis Selye*. 2014, 93-106 s. ISSN 1338-6581
9. JEŘÁBEK, Z. (2015a), 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
10. JEŘÁBEK, Z. (2015b), Institucionální, instrumentální a vnější změny, základ pro povyšování v rychle rostoucím podniku. In: *Acta Oeconomica Univesitatis Selye*, 2015. ISSN 1338-6581
11. 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
12. JEŘÁBEK, Z., ČAPOŠOVÁ, E. (2016), Institutional changes and qualification requirements of a company. In: *Polish Journal of Management Studies*. 2016. Vol.13, 2016. ISSN 2081-7452.
13. O'LEONARD K. (2011), The talent acquisition factbook 2011: Benchmarks and trends in spending, staffing and key recruiting metrics. Oakland, CA: Bersin & Associates.
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. ZAHARIE, M., OSOIAN, C. (2013), Job recruitment and selection practices in small and medium organisations. *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Oeconomica*. 58, 2, 86-94, Aug. 2013. ISSN 1220-0506.
17. 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 0894-3796.

Kontaktná adresa:

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