

# **DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU, POZITIVNÍ DŮSLEDEK INSTITUCIONÁLNÍCH, INSTRUMENTÁLNÍCH A VNĚJŠÍCH ZMĚN**

**ZBYNĚK JEŘÁBEK**

## **Abstrakt**

Tento článek navazuje další částí na postupně publikovaný výzkum ve velkoobchodní společnosti, který se během třinácti let zaměřil na co nejefektivnější výběr zaměstnance. Jde o pohled ze strany podniku, to znamená zaměstnavatele, protože správný výběr uchazečů velmi ovlivňuje náklady i výnosy podniku. V této části se výzkum zaměřuje na určení závislostí mezi segmentačními kritérii a délkou pracovního poměru dle kategorizace délka pracovního poměru do 3 let, délka pracovního poměru 3 až 5 let a délka pracovního poměru 6 a více let. Navíc je měřena závislost dle pokročilosti ve znalosti obchodního procesu, dle kategorií začátečníci a pokročilí ve vztahu k výstupní hodnotě, délka pracovního poměru. Střední závislost je zaznamenána u věku, praxe a pokročilosti ve znalosti obchodního procesu. Naopak nízká závislost je zaznamenána u IQ, vzdělání a nejnižší u pohlaví. Podnik ve prospěch co nejlepších výsledků soustřeďuje svou pozornost na co nejlepší výběr uchazečů a zároveň přijímá institucionální, instrumentální a vnější změny.

## **Klíčová slova**

Délka pracovního poměru, výběr zaměstnanců, institucionální změny, instrumentální změny, vnější změny

## **Klasifikace JEL**

J62, M51

## Úvod

Autor se zaměřil na pozorování výběrového řízení z pohledu podniku. Délka pracovního poměru zaměstnance je nezanedbatelnou výstupní hodnotou, která má vliv na náklady i výnosy podniku. Cílem této části výzkumu je zjištění, které parametry ovlivňují délku pracovního poměru uchazeče pomocí určení, zda existuje alespoň střední závislost mezi segmentačními kritérii a délkou pracovního poměru dle kategorizace délka pracovního poměru do 3 let, délka pracovního poměru 3 až 5 let a délka pracovního poměru 6 a více let. Zároveň také určení, zda existuje alespoň střední závislost mezi pokročilostí ve znalosti obchodního procesu, dle kategorií začátečníci a pokročilí ve vztahu k výstupní hodnotě, délka pracovního poměru.

Zvláště u rychle rostoucího 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). 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). Vypěstlost 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.

Základní institucionální změnou je přizpůsobení výběrového řízení tak, aby byly dosaženy co nejlepší výstupní hodnoty, tedy délka pracovního poměru a jak bylo popsáno v minulém článku, také co nejvyšší hodnoty povýšení. Podnikové instituce, pravidla a zvyklosti posouvají zaměstnance do vyšších postupových stavů (Jeřábek, 2015; Wawrosz, 2010). Použijí se role modelování (Whitmore, 2009; Wheeler, 2011), učení se zkušenostmi a samoregulací (Gro, 2011), vzájemné ovlivňování a předávání více informací od svého nadřízeného (Wheeler, 2011). Tyto instituce jsou v souvislosti se změnami v rychle rostoucím podniku vhodně upravovány a měněny Jeřábek (2013), aby odpovídaly aktuálním procesům v podniku. 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). Je pro ně důležitý vztah s vedením a od manažerů očekávají konzultace na pracovišti, důvěryhodnost a spravedlivé zacházení (Wright, 2011). Na získání měkkých dovedností a zvýšení výkonu se v podniku používají i instrumentální nástroje (Whitmore 2009, Owen 2012, Atkinson 2007, Plamínek 2011, Daňková 2008). Ve větším rozsahu Mukherjee, (2012) doporučuje koučování, obdobně jako Jeřábek (2014). Když chce podnik získat ty nejlepší zaměstnance s co nejdělsí 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. Rychlý růst podniku se nevyhne ani akvizicím, které přinášejí další vnější změny ovlivňující jeho předmět podnikání. Získává nové zkušenosti i z maloobchodu, služeb a marketingu.

## **1 Materiál a metody**

### **1.1 Zdroje dat**

Ve výzkumu byla použita data od 188 uchazečů o zaměstnání ve velkoobchodní společnosti. Zdrojem dat jsou tedy jejich životopisy a se všemi uchazeči byly vedeny pohovory s cílem vybrat co nejvhodnější kandidáty na obchodní pozice s co nejvyšším potenciálem kariérního růstu a co největší pravděpodobností dlouhodobého zaměstnávání přínosného pro podnik i pro zaměstnance. Uchazečům byla kladena stejná sada otázek pro zjištění jejich pokročilosti v procesu (Jeřábek, 2015). Předpoklad dlouhodobosti pracovního poměru bylo velmi důležité kritérium, protože podnik byl dlouhodobě rychle rostoucím (Jeřábek, 2015). Fluktuace by tedy měla o to větší negativní vliv na náklady i výnosy podniku (Linhartová, 2010). Podnik prošel, ve prospěch délky pracovního poměru svých zaměstnanců a jejich kariéry, řadou institucionálních a instrumentálních změn. V době největšího rozvoje přijímal podnik i vnější změny vlivem působení velmi zkušených zaměstnanců, či know-how, v rámci akvizic, nakoupených podniků.

### **1.2 Statistické metody**

Zdrojová data jsou upravována programem MS excel (Řezanková, 2010). Segmentační kritéria, která byla kategorizována v úvodním článku tohoto výzkumu, pak byla dále

zpracovávána statistickým programem Statistica 12 (Agresti, 2007). Nejprve jsou určeny četnosti v jednotlivých kategoriích pro zvolení správné statistické metody a následně jsou využity k podrobnější interpretaci výsledků. Pro výpočet závislostí je použit Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V obdobně jako v předchozím článku. 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 (Field, 2013; Svatošová, 2012; Svatošová 2008). 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.

## **2 Výsledky a diskuse**

Výstupní hodnotou je délka pracovního poměru u jednoho zaměstnavatele, velkoobchodní společnosti. Výsledky jsou vnímány z pohledu zaměstnavatele. Bylo 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 nenaplnuje 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.

## 2.1 Délka pracovního poměru dle věku

Tabulka č. 1: 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 zdroj

Tabulka č. 2: 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 zdroj

$H_0$ : 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.

## 2.2 Délka pracovního poměru dle pohlaví

**Tabulka č. 3: 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 zdroj

**Tabulka č. 4: 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 zdroj

$H_0$ : 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%. Vezmeme-li v úvahu, že ženy často opouštějí své pracovní pozice i kvůli mateřské dovolené, pak by mohl být poměr ještě vyrovnanější.

## 2.3 Délka pracovního poměru dle vzdělání

**Tabulka č. 5: 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 zdroj

**Tabulka č. 6: 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 zdroj

$H_0$ : 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 vezmeme 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 jiné firmy.

## 2.4 Délka pracovního poměru dle praxe

Tabulka č. 7: 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 zdroj

Tabulka č. 8: 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 zdroj

$H_0$ : 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 budeme 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 19,8%. 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 perspektivní firmě. 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.

## 2.5 Délka pracovního poměru dle IQ

**Tabulka č. 9: 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 zdroj

**Tabulka č. 10: 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 zdroj

$H_0$ : Délka pracovního poměru není závislá na IQ.

$p > \alpha_{0,05}$

$H_0$  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).

## 2.6 Délka pracovního poměru dle pokročilosti v procesu

Tabulka č. 11: 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 zdroj

Tabulka č. 12: 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 zdroj

$H_0$ : Délka pracovního poměru není závislá na pokročilosti v procesu.

$p < \alpha_{0,05}$

$H_0$  se zamítá.

$V=0,351$  střední závislost

Mezi délkou pracovního poměru a pokročilostí v 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.

## Závěr

Byla prokázána střední závislost délky pracovního poměru především na délce praxe, kdy uchazeči s praxí 2 roky a více pracují v podniku v 71% 3 a více let. Závislost na pokročilosti v obchodním procesu reprezentuje údaj, že 65% začátečníků nemá pracovní poměr delší než 3 roky. 3 roky a více v podniku pracuje 61,1% uchazečů do 25 let a 67,5% uchazečů ve věku 25 až 30 let. Uchazeči starší 30 let v 79,6% končí pracovní poměr do 3 let obvykle z vůle zaměstnavatele. Výzkum zjištěním alespoň střední závislosti u délky praxe, pokročilosti v obchodním procesu a věku na délce pracovního poměru definuje, které ze zkoumaných parametrů ovlivňují budoucí délku pracovního poměru uchazeče. Tím je také naplněn cíl výzkumu. Podnik ve prospěch uchazečů, kteří projevují zájem o dlouhodobé zaměstnání přistupuje k institucionální změnám, které zaměstnance posouvají dále v postupových stavech obchodního procesu. Tyto instituce jsou v souvislosti se změnami v rychle rostoucím podniku vhodně upravovány a měněny Jeřábek (2013), aby odpovídaly aktuálním procesům v podniku. Mění se směrnice, organizační struktura i firemní kultura. Na získání měkkých dovedností a zvýšení výkonu se v podniku používají instrumentální nástroje (Whitmore 2009, Owen 2012, Atkinson 2007, Plamínek 2011, Daňková 2008) od e-learningu až po rozsáhlé vzdělávání manažerů. Ve větším rozsahu Mukherjee, (2012) doporučuje koučování. Když chce podnik získat ty nejlepší zaměstnance s co nejdelší 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. Rychlý růst podniku je podporován i akvizicemi, které přinášejí další vnější změny ovlivňující jeho předmět podnikání. Podnik tak získává nové zkušenosti i z maloobchodu, služeb a marketingu.

Výzkum byl prováděn ve velkoobchodní společnosti, která se rychle rozvíjela a mohla nabízet poměrně velké množství pracovních pozic, což ve srovnání s ostatními výzkumy není obvyklé. Další část prezentovaného výzkumu rozšíří pohled na výběr uchazečů o kvalifikační předpoklady.

## Literatura

- [1] Agresti, A. 2007. *An introduction to categorical data analysis*. New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc., Hoboken.
- [2] Atkinson, M. 2007. *Art and science of coaching: Inner dynamics*. Exalon Publishing Ltd..
- [3] Bošković O, Njegovan N. 2012. *GENDER INEQUALITY IN THE SERBIAN LABOUR MARKET*. Ekonomski Anali / Economic Annals. 57, 192, 113-135, March, 2012.
- [4] 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.
- [5] Daňková, M. 2008. *Koučování – Kdy, jak a proč*. Praha: Grada Publishing.
- [6] Field, A. 2013 *Discovering Statistics using SPSS Statistics*. London: Sage.
- [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] Hodson, R. 2008. *The Ethnographic Contribution to Understanding Co-worker Relations*. British Journal of Industrial Relations. 46, 1, 169-192, March, 2008.
- [9] 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.
- [10] 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.
- [11] 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.
- [12] 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.
- [13] 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.
- [14] Kolektiv autorů. 2003. *Změř si IQ : nejspolehlivější test k měření vrozené inteligence*. Liberec : Dialog.
- [15] 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.
- [16] Linhartová, L. 2010. *Organizační příčiny fluktuace zaměstnanců*. Think Together 2011. Praha: ČZU, 2010.
- [17] Martin J, Sinclair R, Lelchok 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.

- [18] 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.
- [19] Nannicini T. 2006. *Determinants of Contract Length in Temporary Help Employment*. LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations. 20, 3, 453-474, Sept. 2006.
- [20] Owen, J. 2012. *How to Manage*. Harlow CM20 2JE: Pearson Education Limited.
- [21] Plamínek, J. 2011. *Vedení lidí týmů a firem*. Praha: Grada Publishing.
- [22] Řezanková, H. 2010. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing.
- [23] Svatošová, L., Kába, B. 2008. *Statistické metody II*. Praha: ČZU.
- [24] Svatošová, L., Prášilová, M. 2012. *Statistické metody v příkladech*. Praha: ČZU.
- [25] Wawrosz, P. 2010. *Hledání institucionální rovnováhy*. In *IMEA*. Sborník z 10. ročníku mezinárodní konference. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- [26] 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.
- [27] Whitmore, J. 2009, *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - the Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- [28] Wright, S. 2011. *UNDERCOVER BOSS: WHAT AUSTRALIAN EMPLOYEES THINK ABOUT THEIR MANAGERS*. International Employment Relations Review. 17, 1, 1-20, June, 2011.

## **Kontakt**

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