

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců

Recruitment and Selection of Employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

LOPATOVÁ

TEREZA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Lopatová Jméno: Tereza Osobní číslo: 460981
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Získávání a výběr zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:

Recruitment and Selection of Employees

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem bakalářské práce je analyzovat získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané firmě a navrhnout zlepšení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní firmě.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Plánování lidských zdrojů, Získávání zaměstnanců, Výběr zaměstnanců;
3. Praktická část - Analýza firmy, Proces získávání a výběru zaměstnanců, Dotazníkové šetření, Návrh na zlepšení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vydání. Praha: Grada, 2016

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2012

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007

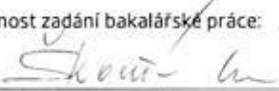
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

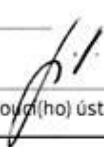
Ing. Eva Škorňová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019


Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26-03-2018
Datum převzetí zadání

Lopatová
Podpis studenta(ky)

LOPATOVÁ, Tereza. *Získávání a výběr zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce Ing. Evě Škorňové za odborné rady a připomínky při vedení práce. Také děkuji Ing. Lilit Kirakosyn Tadevosjanové za pomoc a poskytnutí informací o společnosti k praktické části. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat svému okolí a mamince za veškerou podporu nejen při psaní bakalářské práce, ale také po celé době studia, které si moc vážím.

Abstrakt

Bakalářská práce popisuje proces získávání a výběru zaměstnanců a je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou s využitím literatury tyto procesy popsány včetně metod, které se při nich používají. Praktická část je zaměřena na konkrétní společnost. Pomocí šetření jsou zkoumány interní procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a na jejich základě jsou vyhodnoceny hypotézy. Na závěr jsou navrženy nápady a zlepšení, které by mohla firma do budoucna využít pro zlepšení těchto procesů.

Cílem práce je s oporou o odbornou literaturu zjistit názory a zkušenosti zaměstnanců konkrétní společnosti na získávání a výběr zaměstnanců, analyzovat tyto procesy a při zjištění nedostatků navrhnout jejich zlepšení.

Práce zjišťuje a zkoumá proces získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Make Up For Ever.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

Abstract

Bachelor thesis describes the process of recruitment and selection of employees and is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, using the literature is this process described, including the methods used in it. The practical part is focused on a particular company. Using the survey, the internal processes of recruitment and selection of employees in company are explored and based on them the hypothesis are evaluated. In conclusion, ideas and improvements are suggested for the company, so they can use for improvement of these processes.

The aim of the thesis is, with the support of professional literature, to find out the opinions and experience of the staff in the particular company on the recruitment and selection of employees, to analyze these processes and to suggest their improvements in case of deficiencies.

The thesis identifies and examines the process of recruitment and selection of employees in the company Make Up For Ever.

Key words

Human resource management, employee recruitment, employee selection

OBSAH

ÚVOD.....	5
TEORETICKÁ ČÁST	
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	7
1.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	7
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	8
2.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	8
2.2 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	9
2.3 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	10
2.4 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ	12
2.5 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
2.6 FORMULACE A UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ	15
2.7 DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ.....	15
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	16
3.1 FÁZE VÝBĚRU	18
3.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	18
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	24
5 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	27
6 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	29
7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	30
7.1 HYPOTÉZY A DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	31
7.2 VYHODNOCENÍ IDENTIFIKAČNÍCH OTÁZEK.....	32
7.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	35
7.4 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	47
7.5 VYHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK	53
SEZNAM GRAFŮ.....	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na jednu z nejpodstatnějších částí procesu řízení lidských zdrojů. Zabývá se personální činností, která má za úkol získat nejvhodnější uchazeče o danou pozici. Nejdůležitější pro společnost je to, aby získávala potřebné zisky, plnila své cíle a zlepšovala svůj výkon a toho dosáhne, pokud budou správní zaměstnanci na správných místech.

Cílem této bakalářské práce je s oporou o odbornou literaturu zjistit názory a zkušenosti zaměstnanců konkrétní společnosti na získávání a výběr zaměstnanců, analyzovat tyto procesy a při zjištění nedostatků navrhnout jejich zlepšení.

Práce má teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsán proces získávání a výběru zaměstnanců a dále metody, které se používají při těchto procesech. Tyto informace jsou použity z odborné literatury. Praktická část se týká již konkrétní společnosti Make Up For Ever. Popisuje používané metody a celkový postup při získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti. Je zde porovnána teoretická a praktická část, vyhodnocení výsledků provedeného šetření a na závěr je navrženo zlepšení a zkvalitnění procesů.

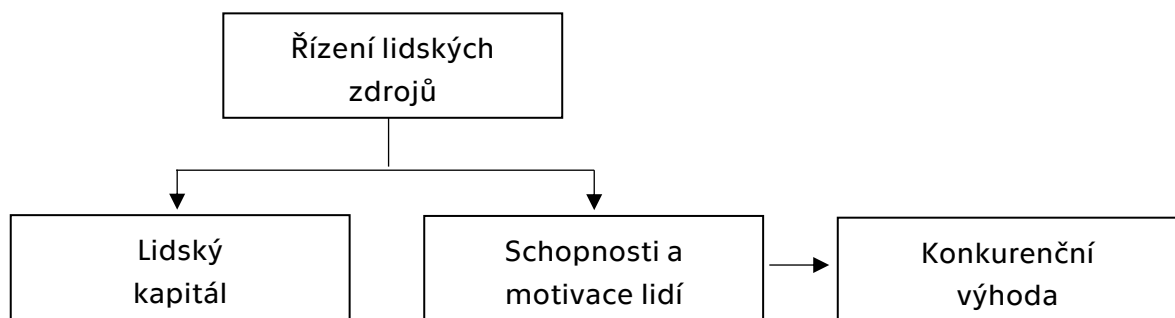
TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2015, s. 27)

Podle Šikýře (2014, s. 34) jsou lidé tím nejdůležitějším zdrojem pro organizace, protože rozhodují o zabezpečování, používání a vývoji všech materiálních, finančních a informačních zdrojů a jejich schopnosti, zkušenosti a přístup k práci pomáhají k dosažení cílů organizace.

Armstrong (2015, s. 36) uvádí, že pouze zkušení a dobře motivovaní zaměstnanci, kteří dokážou a chtějí dělat lepší práci, než ostatní zaměstnanci konkurentů se od konkurence mohou odlišit a získat tak pro svoji organizaci konkurenční výhodu.



Obrázek 1- Řízení lidských zdrojů a konkurenční výhoda

Zdroj: (Šikýř, 2014, s. 58)

1.1 Plánování lidských zdrojů

Aby bylo plánování lidských zdrojů úspěšné, je potřeba přemýšlet nad budoucností. Je nutno zamezit případnému nedostatku zaměstnanců nebo naopak nadbytku. (Koubek, 2015, s. 59)

Plánování lidských zdrojů je potřeba ke zrealizování strategických cílů organizace. Díky plánování můžeme určit perspektivní i současnou potřebu zaměstnanců, kroky při řešení nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců a také zajistit zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů. (Šikýř, 2014, s. 108)

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Mezi hlavní personální činnosti patří získávání zaměstnanců. Úkolem tohoto procesu je získat potřebnou pracovní sílu. Dále je potřeba získat ty zaměstnance, které společnost potřebuje a při vynaložení co nejnižších nákladů uspokojí potřeby lidských zdrojů. (Dale, 2007, s. 53)

Podle Bartoše a Bartošové (2011, s. 51) je získávání zaměstnanců založeno na vyhledání a rozpoznání potřebných uchazečů a také proces určení a získání těchto uchazečů na správné pracovní místo.

„Kromě toho termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co se moderní personální práce snaží především, tj. nejen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou“ (Koubek, 2015, s. 126)

Získávání pracovníků je záležitost dvou stran. Na jedné straně stojí zaměstnavatel, který si konkuruje s ostatními organizacemi o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují pracovníci, kteří hledají zaměstnání a rozhodují se mezi různými nabídkami. Jak se shodnou jejich představy záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit zaměstnavatele a uchazeče o práci. (Dvořáková, 2004, s. 156)

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců má zajistit dostatek vhodných uchazečů na volné pracovní pozice v organizaci. Proces by měl tyto uchazeče získávat v potřebném čase za vynaložení přiměřených nákladů. Je založen na vyhledání a identifikování správných zdrojů, poskytování informací o volných pracovních místech a jejich nabízení, dále v komunikaci s potencionálními pracovníky, od kterých zjišťuje potřebné informace. Všechny tyto činnosti musí proces získávání zajistit i administrativně a organizačně. (Koubek, 2015, s. 126)

Před samotným procesem získávání zaměstnanců je potřeba analyzovat a popsat pracovní místa. Po získání zaměstnanců následuje proces výběru zaměstnanců. (Mužík a Krpálek, 2017, s. 34)

Proces získávání zaměstnanců je složen z dvanácti kroků, které na sebe navazují: (Koubek 2015, s. 131–132)

1. určení potřeby získávání pracovníka,
2. popsání a specifikování pracovního místa, které je obsazováno,
3. zvážení variant,
4. určení charakteristického popisu a specifik pracovního místa, ze kterých budeme při získávání a výběru zaměstnanců vycházet,
5. určení případných zdrojů uchazečů,
6. výběr metod pro získání zaměstnanců,
7. výběr dokumentů a informací vyžadovaných od uchazečů,
8. vytvoření nabídky pracovního místa,
9. zveřejnění nabídky,
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a komunikace s nimi,
11. předvýběr uchazečů vycházející z předložených dokumentů a informací,
12. seznam uchazečů, které bychom měli pozvat k výběru.

2.2 Podmínky získávání zaměstnanců

Na získávání zaměstnanců působí mnoho podmínek na straně pracovního místa i organizace a také podmínky z vnějšku organizace. Tyto podmínky jsou podstatnými kritérii volby metod získávání. Zájem uchazečů o nabízené pracovní místo v organizaci určuje podoba a podmínky pracovního místa, podmínky organizace, vnější vlivy a metody získávání. Aby organizace zlepšila podmínky získávání zaměstnanců, může ovlivnit některé vlivy v organizaci, ale vlivy zvnějšku ovlivnit nemůže. (Kociánová, 2010, s. 80)

Koubek (2015, s. 128) rozdělil podmínky získávání zaměstnanců ovlivňující zájem uchazečů jak pozitivně tak negativně na vnější a vnitřní.

Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců

Vnitřní podmínky se podle Koubka (2015, s. 128-129) rozdělují na ty, které se pojí s pracovním místem a na podmínky, které se pojí s organizací.

Podmínky vztahující se k pracovnímu místu jsou:

- povaha práce,
- umístění pracovního místa v hierarchii funkcí organizace,
- nároky pracovního místa na zaměstnance,
- místo výkonu práce,
- odpovědnost a rozsah povinností na pracovním místě,
- pracovní podmínky.

Podmínky vztahující se k organizace jsou:

- význam a úspěšnost organizace,
- prestiž a pověst organizace,
- úroveň odměňování oproti jiným organizacím,
- zaměstnanecké výhody a benefity, péče o zaměstnance,
- možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v organizaci,
- mezilidské vztahy v organizaci a sociální klima.

Vnější podmínky získávání zaměstnanců

Mezi vnější podmínky patří: (Kociánová, 2010, s. 84)

- demografické podmínky,
- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky,
- technologické podmínky,
- míra osídlení v okolí,
- politicko-legislativní podmínky.

2.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace obsazuje volné pracovní pozice náležitými uchazeči dostupnými na trhu práce nebo zaměstnanci, které již zaměstnává. (Koubek, 2015, s. 129)

Zaměstnance můžeme získat z vnitřních a vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje tvoří zaměstnanci uvolnění ze své pozice díky technickému pokroku, organizačním změnám, dále zaměstnanci, kteří mohou zajišťovat náročnější práci apod. Vnější zdroje tvoří nezaměstnaní na trhu práce, studenti a absolventi, zaměstnanci dalších organizací, důchodci, studenti, ženy v domácnosti apod. (Šikýř, 2014, s. 98)

Vnitřní zdroje

Jedná se o zaměstnance v podniku ve stálém nebo dočasném pracovním poměru.

Umístování

probíhá na základě povýšení, přeřazení nebo na základě interního výběrového řízení. (Horalíková, 2004, s. 54)

Podle Koubka (2007, s. 129) jsou vnitřní zdroje složeny z pracovních sil, které vznikly technickým rozvojem, např. kdy lidská práce byla nahrazena strojem nebo byla zavedena produktivnější technologie, zlepšila se organizace práce atd. Dále se jedná o pracovníky, kteří jsou po ukončení nějaké činnosti nebo organizační změnou uvolnění nebo jsou schopni vykonávat náročnější pozici než dosud a také ty pracovní síly, které jsou pro svoji pozici sice vhodné, ale chtějí přejít na volnou, či nově vytvořenou pracovní pozici.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má své výhody a nevýhody: (Koubek, 2017, s. 130), (Horalíková, 2004, s. 55)

Výhody:

- zaměstnanci mají perspektivu pracovního postupu,
- zlepšuje to morálku a motivaci zaměstnanců a udržuje je v podniku,
- snižuje náklady na nábor a zapracování,
- zkracuje se čas náboru a dochází ke zjednodušení administrativy,
- pracovník zná organizaci a spolupracovníky,
- investice vložené do zaměstnanců mají lepší návratnost.

Nevýhody:

- může dojít k vyvolání rivality mezi zaměstnanci,
- je omezený výběr zaměstnanců,
- projev provozní slepoty u zaměstnance,
- snižuje se přínos nových myšlenek a přístupů zvenčí,
- po přeřazení zaměstnanec nemusí mít autoritu.

Vnější zdroje

Jedná se o hledání zaměstnanců mimo podnik. Organizace osloví nové zaměstnance, např. uveřejní volná pracovní místa na úřadu práce, podá inzeráty do tisku apod. (Horalíková, 2004, s. 55–56)

V dnešní době jsou velmi oblíbené mobilní aplikace s nabídkami práce, např. Práce za rohem a různé internetové stránky, jako je např. Jobs.cz nebo Jenprace.cz.

Výhody:

- organizace může vybírat z většího počtu uchazečů,
- zaměstnanci potom netrpí provozní slepotou,
- obsazení místa podle plánu a potřeby.

Nevýhody:

- vyšší náklady na nábor a přijetí zaměstnance,
- delší čas a administrativní náročnost,
- riziko zkušební lhůty, stres pracovníka související se změnou zaměstnání,
- blokování pracovní kariéry stávajícím zaměstnancům.

2.4 Definování požadavků

Požadavky na pracovní funkce uvádí firmy popisem a specifikací pracovního místa. Tento popis slouží k základním informacím při sestavení inzerátu na dané pracovní místo a pro hodnocení uchazečů. Definování konkrétní role uvádí potřebné schopnosti, dovednosti, požadavky na vzdělání a praxi. Jsou to kritéria, podle kterých budou uchazeči posuzováni při výběru. (Armstrong, 2015, s. 344)

Největší riziko při definování požadavků je dle Armstronga (2015, s. 345) nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Příliš vysokými požadavky, které neodpovídají místu vzniknou dva problémy. Bude náročnější přilákat uchazeče a již přijatí budou nespokojeni. Práce pro tyto uchazeče nebude vhodná, protože nebudou mít možnost uplatnit své schopnosti a kvality.

2.5 Metody získávání zaměstnanců

Organizace si může vybrat z palety rozmanitých metod získávání pracovníků. Efektivnost jejich uplatnění závisí na (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 36):

- požadavcích pracovního místa, které plánuje obsadit,
- objemu finančních prostředků, které může do získání investovat,
- kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním.

Podle Koubka (2015, s. 135-142) závisí volba metod na tom, zda získáváme pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jak rychle zaměstnance potřebujeme, jaké máme požadavky a prostředky, které můžeme vynaložit na získání pracovníka. Ovlivňuje nás i situace na trhu práce. Mezi nejčastější metody získávání patří:

1. Uchazeči se nabízejí sami

Těm organizacím, které mají dobrou pověst, platové ohodnocení a vhodnou personální a sociální politiku se zaměstnanci nabízejí osobně nebo písemně sami. Výhodou pro tyto firmy je, že nemusí vynaložit náklady na inzerci. Uchazeči ale často nemají dostatečnou představu o potřebách organizace, a proto je část zájemců pro firmu nepotřebná.

2. Doporučení současného pracovníka

Získání zaměstnance na základě doporučení stávajícího pracovníka je pasivní metoda, při které je potřeba, aby pracovníci měli dostatek informací o pracovním místě. Znají ale firemní kulturu, takže jsou schopni posoudit, kdo je schopen se integrovat. Také je v jeho zájmu doporučit vhodného uchazeče. Výhodou jsou nízké náklady, nevýhodou možnost výběru z většího množství uchazečů.

3. Přímé oslovení vybraného pracovníka

Tato metoda je zaměřena na vedoucí pracovníky, kteří musí sledovat, kdo je v určitém oboru dobrý, kreativní a umí prosadit svůj názor. Při uvolnění výše postavené pozice, vedoucí pracovník přímo osloví zaměstnance konkrétní nabídkou. Výhodou je, že pracovníci jsou vhodní z odborného hlediska. Také se ušetří za inzerování. Nevýhodou je možné zhoršení vztahů s organizacemi, jimž se snažíme odlákat pracovníky.

4. Inzeráty na místních vývěskách a v tisku

Relativně levná a nenáročná metoda. Vývěsky jsou umístěny, tam kde procházejí všichni pracovníci. Pokud chce firma získat pracovníky zvenčí, umístí inzerát tak, aby k němu měla přístup i veřejnost. Výhodou vývěsky jsou nižší náklady. Přiláká ale jen uchazeče, kteří si ji zrovna všimnou nebo půjdou kolem

5. Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Častá metoda získávání pracovníků. Nejčastěji inzeráty v novinách, také prostřednictvím rozhlasu či televize. Inzerováno může být v určité části města, regionu nebo i na území celého státu. Záleží to na tom, jakého pracovníka hledáme a jak je to obtížné. Výhodou je rychlost, kterou se dostane k lidem a také větší povědomí oproti jiným metodám. Nevýhodou může být nepřiměřená cena.

6. Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Spolupráce se středními a vysokými školami usnadňuje získání mladých lidí s příslušným odborným vzděláním. Škola může doporučit vhodné absolventy. Firma si tyto pracovníky může „vychovat“ dle svého. Nevýhodou je sezónnost nástupu.

7. Spolupráce s úřady práce

Úřady pomáhají nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím, hledajícím pracovníky. Metoda je levná, náklady jsou hrazeny ze státních prostředků. Nevýhodou je omezený výběr mezi registrovanými uchazeči.

8. Nabídka práce na internetu neboli e-recruitment

Také jedna z nejlevnějších metod. Zasáhne velké množství uchazečů, odpadá papírování. Uchazeči nám zašlou elektronický životopis nebo firemní dotazníky. Dle Šikýře (2014, s. 99) zaměstnavatelé využívají své vlastní stránky nebo portály přímo zaměřené na nabídky práce. Webové stránky zaměstnavatele obvykle obsahují sekci zvanou „Kariéra“, pod kterou uchazeč najde veškeré potřebné informace a přehled o volných pracovních místech.

9. Veletrhy pracovních příležitostí

Veletrhů se často účastní známé společnosti. Vyhledávají absolventy a studenty, ale i uchazeče ve výrobě a službách. Prezентují svou firmu, její postavení a strategii. Zájemci mohou být pozváni na krátké posezení a vybraní mohou postoupit do předvýběru přímo do firmy. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 31)

10. Zprostředkovatelské agentury

Služby těchto agentur zahrnují jak získávání pracovníků, tak většinou i jejich předvýběr. Mají rozsáhlou databázi uchazečů, lepší orientaci na trhu práce a ví kde uchazeče hledat. Nevýhodou je cena této služby, která ještě ne vždy odpovídá kvalitě.

11. Outplacementové agentury

Původně byly tyto agentury zaměřeny na pomoc propouštěným zaměstnancům. Pomáhaly jim znovu nalézt práci. Zpracovaly s nimi požadované dokumenty, nabízely školení. Časem si vytvořily rozsáhlá data o volných uchazečích s individuálními kvalifikacemi. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 54).

12. Headhuntingové společnosti

Tyto služby jsou na nejvyšší úrovni. Při získávání vhodného kandidáta nesmí headhunter inzerovat a musí být diskrétní. Headhunter sestaví seznam kandidátů na základě svých databází nebo kontaktů. Jeho úspěšnost závisí na tom, jak je vybraný kandidát ve firmě úspěšný (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 33).

Cílem procesu získávání je vytvořit skupinu osob (z vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil), ze které bude následnými výběrovými postupy vybrán nový zaměstnanec, nejvhodnější pro obsazované pracovní místo (Petříková, 2007, s. 47).

Souvisejícími cíli jsou dále: vytvořit tuto skupinu uchazečů s co nejnižšími náklady (resp. ekonomicky efektivně) a vytvořit ji tak, aby bylo dosaženo maximální pravděpodobnosti, že se nejvhodnějšího uchazeče skutečně podaří vybrat. Tato kritéria často působí protikladně.

2.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Fáze procesu, kdy rozhodujeme, jaké informace chceme zveřejnit a reprezentovat jimi volné pracovní místo.

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 100) „*Nabídka zaměstnání je nejběžnějším a nejdůležitějším prostředkem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciaálními uchazeči o zaměstnání během obsazování volných pracovních míst.*“ Smyslem formulace a zveřejnění volné pozice je dosáhnout toho, aby uchazeč měl srozumitelnou a správnou představu jaké jsou požadavky, nároky a podmínky zaměstnání. Díky správné formulaci nabídky by uchazeči měli správně posoudit, zda se hodí pro dané místo.

2.7 Dokumenty požadované od uchazečů

Mezi nejčastější dokumenty požadované od uchazečů patří dotazník a životopis. Mezi další patří dle Koubka (2015, s. 143) doklady o vzdělání a praxi reference z předchozího zaměstnání atd. Podle Dudy (2008, s. 62) dále řadíme mezi dokumenty motivační neboli průvodní dopis.

Dotazník

Dotazník, který se k nám dostal ze zahraničí, je u nás už téměř zažitý a je často používán. Organizace si už většinou tvoří své dotazníky, podle svých pracovních míst. Do dotazníku uchazeči zaznamenávají své základní identifikační údaje, jako je např. jméno a příjmení uchazeče, na jakou pozici se hlásí, adresa, telefon, email, vzdělání atd. Některé organizace používají dotazník, který má dvě části – identifikační a otevřenou, kde se mohou uchazeči rozepsat co například od práce očekávají, o dosavadní kariéře a zkušenostech a podobně. (Koubek, 2015, s. 143)

Životopis

Pravděpodobně nejčastěji požadovaný dokument. Existují tři druhy. Volný – kde je chronologicky popisován život uchazeče. Pravděpodobně se ale dozvíme jen ty informace, které se zdály vhodné pro danou pozici a uchazeč je tedy zmínil. Dále polostrukturovaný – část požadovaných informací je vyplněná a zbytek uchazeč doplní dle svého uvážení. A poslední a nejčastější formou je strukturovaný – poskytne nám přehledné informace. Pokud se chce firma dozvědět určité informace, měla by určit strukturu a seznámit s ní uchazeče. Tak dosáhne plnohodnotných informací. (Koubek, 2015, s. 145)

Motivační dopis

V motivačním dopise uchazeč uvádí důvod, proč má o danou pozici zájem a proč by právě on měl vykonávat danou pozici. Snaží se vzbudit zájem a přesvědčit zaměstnavatele, že právě on je ten pravý.

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

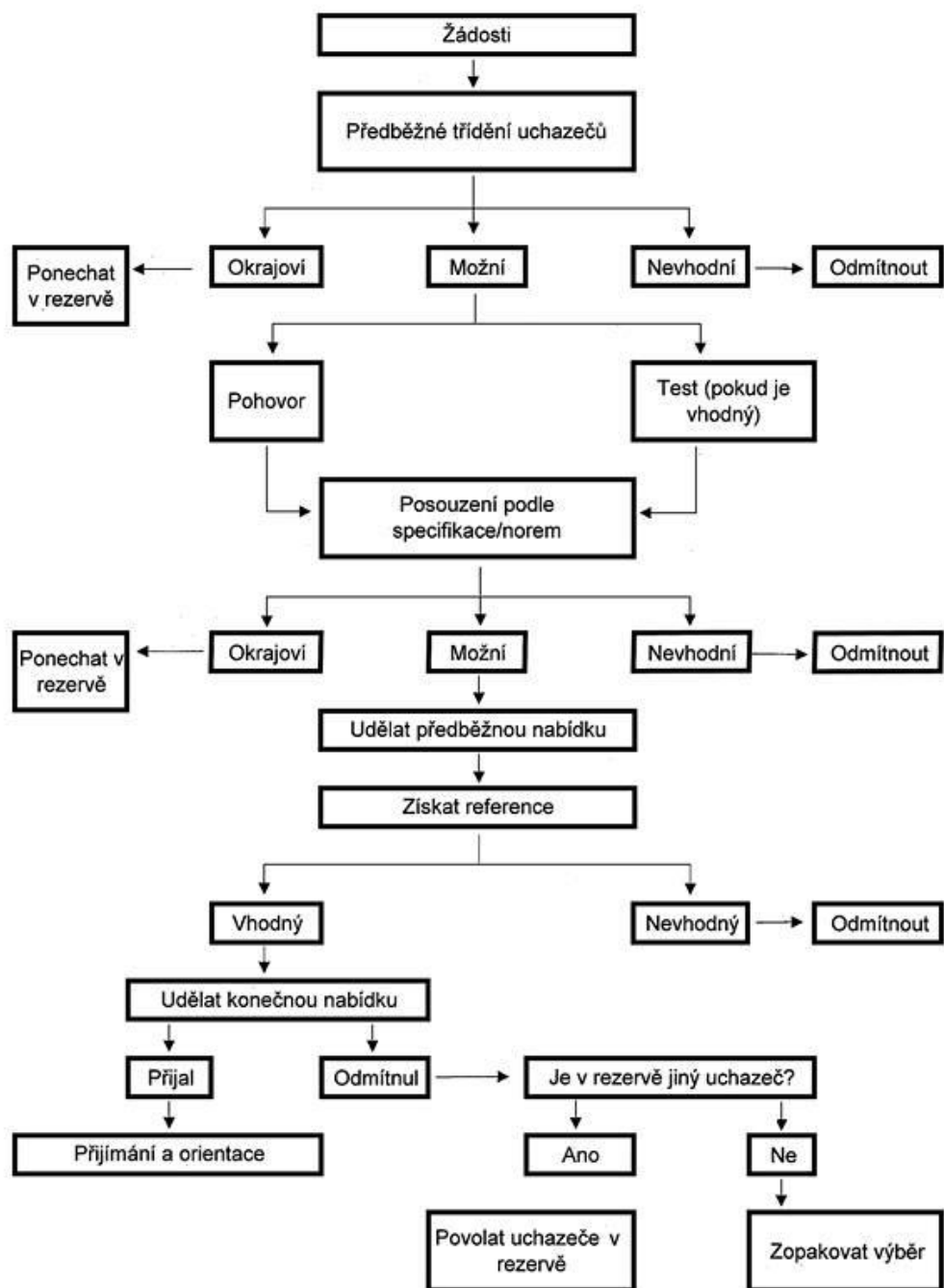
Výběr zaměstnanců patří k nejdůležitějším činnostem řízení lidských zdrojů. Lidé a jejich výkon totiž ovlivňují prosperitu celého podniku. Při výběru zaměstnanců musíme brát v úvahu odborné, osobnostní charakteristiky uchazeče a jeho flexibilitu.

Dle Koubka (2015, s. 166) je úkolem výběru zaměstnanců „rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci ...“

Šikýř (2014, s. 102) uvádí, že „účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci.“

Aby mohl být vybrán optimální zaměstnanec, musí projít předvýběrem přiměřený počet kvalitních uchazečů. Literatura uvádí, že vhodným poměrem je 8 až 10 uchazečů na jednu pozici. Jako filtr slouží pro výběr i posuzování uchazeče předem zvolená kritéria. Kritéria podle Horalíkové (2006, s. 57) zahrnují především:

- vědomosti a dovednosti pracovníka, požadované na určitém pracovním místě,
- dovednosti a zkušenosti (zaměstnanec by měl umět ovládat určité metody a postupy),
- specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou požadovány (např. psychická odolnost),
- druh vzdělání,
- povahové a postoje charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění do pracovního kolektivu.



Obrázek 2 - Postup výběru a přijímání pracovníků podle Armstronga

Zdroj: (Armstrong, 2015, s. 384)

3.1 Fáze výběru

Rozlišujeme dvě fáze výběru zaměstnanců – předběžnou a vyhodnocovací. Předběžná fáze má za cíl obsadit volné pracovní místo. Je rozdělena na tři fáze (Koubek, 2015, s. 173-174):

- definování konkrétního pracovního místa a určení základních pracovních podmínek,
- zkoumání kvalifikace, dovedností a znalostí uchazeče,
- specifiky požadavků na vzdělání, kvalifikaci a praxi.

Vyhodnocovací fáze následuje po shromáždění dostatečného množství uchazečů o volné pracovní místo. Ve vyhodnocovací fázi není potřeba použít všechny kroky. Často se používá kombinace dvou nebo více kroků:

- zkoumání dotazníků a životopisů,
- předběžný pohovor, při kterém si firma doplní informace ke shromážděným dokumentům,
- testování uchazečů (testy způsobilosti, Assessment Centre),
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- rozhodnutí o výběru jednotlivého uchazeče, informování uchazeče o rozhodnutí.

3.2 Metody výběru zaměstnanců

Mezi nejčastější metody nebo skupiny metod výběru zaměstnanců patří (Foot, Hook, 2002, s. 85) (Koubek, 2015, s. 175):

- a) dotazník,
- b) zkoumání životopisů,
- c) testy pracovní způsobilosti,
- d) Assessment Centre,
- e) reference,
- f) výběrový pohovor,
- g) přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu.

Dotazník

Dotazník by měl obsahovat veškeré základní údaje o uchazeči o místo a také vše, co může přispět ke zjištění vlastností uchazeče a vhodnost pro určité pracovní místo (např. specializace v předchozím zaměstnání, dovednosti a odbornosti, kurzy, důvod odchodu z předchozího zaměstnání atd.). (Brůha, 2007, s. 69) Většinou ho vyplňují uchazeči ve větších organizacích. Dotazník je dobré využít zpravidla ve všech případech. Obvykle se poté zakládá do osobního spisu zaměstnance. Dotazník slouží jako zdroj informací evidence pracovníků. (Koubek, 2015, s 143)

Zkoumání životopisů

Zkoumání životopisů patří mezi hodně oblíbenou metodu výběru zaměstnanců. Většinou se používá s jinou metodou. V první řadě se posuzovatel soustředí na vzdělání a praxi uchazeče (Koubek, 2015, s. 145).

Životopis poskytne informace o osobním a profesním životě uchazeče. Údaje v životopisu mohou být psány volně, ale většinou je preferovanější životopis strukturovaný. Analýza životopisu a porovnání informací z něj je dobrou přípravou na pohovor. Vyplynou nám z něj náměty nebo doplňující otázky. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 35)

Hodnocení životopisu dle Šikýře (2014, s. 102-103) a Kleibla, Dvořákové, Šubra (2001, s. 35) sleduje:

- kterého nejvyššího vzdělání bylo dosaženo,
- jaké školy a obory uchazeč studoval,
- zda uchazeč už ukončil studium,
- dosavadní zaměstnání uchazeče,
- jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda mají změny nějakou souvislost a záměr,
- dobu jednotlivých pracovních poměrů,
- důvody, které vedly ke změnám v různých funkcích,
- činnosti, které uchazeč vykonával, jeho dovednosti a znalosti,
- zda souhlasí časové údaje v životopisu s daty na vysvědčeních či pracovních posudcích.

Analýzou časové posloupnosti zjistíme možné meziobdobí v pořadí životních činností, změnách zaměstnání atd. Hodnotí se frekventovanost změn a jejich směr. Jde o to, zda se odpovědnost a pravomoci rozšiřovaly nebo zužovaly a jestli byl uchazeč povýšen nebo degradoval na nižší místo. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 36)

Testy pracovní způsobilosti

Úlohou testů pracovní způsobilosti je odhalit, posoudit, vysvětlit a předvídat chování, schopnosti a dovednosti uchazeče. Testy nejsou nikdy používány samostatně, používáme je k ostatním metodám výběru. Účinné jsou pouze tehdy, pokud jsou používány dobře a prováděny odborníky. Hojně množství existujících testů můžeme dělit na individuální a skupinové nebo dle souvislostí k faktorům, které se sledují. (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 56–57) Zřejmě žádný test nezvládne s jistotou předvídat úspěšnost daného uchazeče. Vyhodnocení by měl provádět kvalifikovaný a zkušený psycholog. Údaje z testů porovnáme s výsledky výběrových pohovorů nebo jiných použitých metod. (Šikýř, 2014, s. 105)

Dle Koubka (2015, s. 175-177) patří mezi nejčastější testy způsobilosti:

- **Testy inteligence** slouží k posouzení schopnosti myslet. Hodnotí například paměť, schopnost úsudku, prostorové vidění, rychlost vnímání atd.
- **Testy schopností** hodnotí současné i potencionální schopnosti uchazeče a předpoklad jejich rozvoje. Zkoumají mechanické, motorické schopnosti, manuální zručnost, prostorovou orientaci atd. Mohou se překrývat s testy inteligence a testy znalostí a dovedností nebo je svým způsobem zahrnují.
- **Testy znalostí a dovedností** slouží ke zjištění hloubky znalostí nebo ovládnutí odborných návyků. Jde o návyky ze školy nebo přípravy na profesi.
- **Testy osobnosti** zjišťují základní rysy povahy uchazeče. Rozliší, zda je extrovert či introvert, racionální nebo emotivní atd. Zkoumány jsou postoje a zájmy jednotlivého uchazeče, které se srovnávají se zájmy osob ve stejném oboru a podobné charakteristiky. Totožné rysy mohou ukazovat, že uchazeč se pro práci hodí. Použití testů omezuje jejich spolehlivost a validita.
- Mezi testy bývají zařazovány i tzv. **skupinové metody výběru zaměstnanců**. Mají různou podobu. Pokaždé se jedná o simulaci řešení jistého problému nebo hraní role. Buď skupina společně řeší problém a jednotlivci jsou hodnoceni podle svého chování a podílu na vyřešení problému nebo jednotliví uchazeči nabízejí řešení, odůvodňují je před ostatními.

Assessment Centre

Tato metoda se používá pro výběr, hodnocení, ale i vzdělávání zaměstnanců. Pomáhá celkově zhodnotit pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnance. Při výběru zjišťuje a zvažuje výsledky práce a chování uchazeče při konkrétním řešení modelové situace ve skupině či samostatně. Assessment Centre je často doplněn pohovory nebo testy, které zkontrolují reálné schopnosti uchazečů. Koná se většinou mimo pracoviště se skupinou přibližně osmi až deseti uchazečů, které hodnotí personalisti, psychologové nebo manažeři. Assessment Centre poskytne souhrnné hodnocení a srovnání uchazečů. Nevýhodou jsou jeho náklady, které jsou oproti jiným metodám vyšší. (Pechová, Šišová, 2016, s. 16) (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 57–58)

Reference

Reference se zkoumají pouze se souhlasem uchazeče. Reference mohou poskytnout pouze osoby, které nás znají osobně, např. ze školy nebo zaměstnání. Slouží ke kontrole dosud získaných informací nebo jejich doplnění. (Šikýř, 2014, s. 105)

Výběrový pohovor

Dle Koubka (2015, s. 179) a většiny teoretiků i praktiků je výběrový pohovor nejvhodnější a klíčová metoda výběru zaměstnanců. Je potřeba aby byl dobře připraven a má tři hlavní cíle:

- získat doplňkové a hlubší informace o uchazeči,
- podat uchazeči reálnou informaci o organizaci a daném pracovním místě, na které se hlásí,
- zhodnotit a zvážit osobnost uchazeče.

Šikýř (2014, s. 103) uvádí, že účelem výběrového pohovoru je:

- ověření a případné doplnění informací o uchazečích,
- posouzení chování, motivace a schopností uchazečů,
- informování uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání,
- rozpoznání představ uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

Výběrový pohovor by se měl účastnit nebo ho vést vedoucí zaměstnanec, který je potencialem nadřazeným uchazeče. Jak uvádí Šikýř (2014, s 103) „...je rozhodující pravomocí a odpovědností manažera, aby si mezi posuzovanými uchazeči vybral skutečně toho nejlepšího.“

Existují různé druhy výběrových pohovorů. (Koubek, 2015, s. 179-181)

1. Pohovory podle množství a struktur účastníků:

- Pohovor 1 + 1** – pohovoru se účastní jeden vedoucí pracovník a jeden uchazeč. Hodnocení uchazeče může být subjektivní.
- Pohovor před skupinou hodnotitelů** – provádějí tři až čtyři osoby, zpravidla přímý nadřízený, personalista a psycholog, kteří jsou obeznámeni s obsazovaným místem a předem si dohodnou role při pohovoru. Hodnocení je objektivnější, ale pohovor je pro uchazeče náročnější na stres.
- Postupný pohovor** – více pohovorů 1 + 1 po sobě s různými hodnotiteli. Záměrem je ponechat výhody a odstranit nevýhody předchozích dvou. Uchazeč si ale mezi jednotlivými pohovory může rozmyslet odpovědi, protože už slyšel otázky a může se tedy připravit a rozmyslet si, co řekne.

- d. **Skupinový pohovor** – účastní se jeden nebo více posuzovatelů a skupina uchazečů. Vhodné pro posouzení konkrétních skutečností (např. chování ve skupině). Je náročnější na připravenost a pozornost hodnotitelů.

2. Pohovory podle obsahu a průběhu:

- a. **Nestrukturovaný** – pohovor, který nemá naplánovaný obsah a postup ani časový rozvrh. Vše se utváří v průběhu. Méně objektivní metoda, která umožňuje subjektivní přístup dle sympatií. Uchazeči nemají stejnou šanci. Tato forma pohovoru nezaručuje srovnatelnost. Pohovor může sklouznout k nevhodným otázkám.
- b. **Strukturovaný** – pohovor, na který máme předem připravené otázky, modelové odpovědi, celou strukturu a čas na jednotlivé otázky. Všichni uchazeči dostanou stejné otázky, a proto je spolehlivější, efektivnější a předchází subjektivnímu hodnocení. Pohovor je náročnější na přípravu.
- c. **Polostrukturovaný** – pohovor, který má dvě podoby. První má část pohovoru volně plynoucí a část strukturovanou. Každá část má vymezený čas. Druhá má dopředu dané cíle. Posuzovatel se ptá pružně, ale musí na konci pohovoru naplnit cíle. Ptá se i na otázky, které vyplynou z pohovoru. Strukturovaná a nestrukturovaná forma se může prolínat dle potřeby. Pohovor je časově vymezen.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Make Up For Ever (zkr. MUFE) je profesionální značka kosmetiky, která byla založena v roce 1984 francouzskou sochařkou a malířkou Dany Sanz. Sídli v Paříži. Produkty Make Up For Ever jsou k dostání v parfumeriích Sephora. Make Up For Ever má více než 1200 zaměstnanců po celém světě.

Od roku 1999 je součástí světového vůdce, skupiny LVMH – Louis Vuitton Moët Hennessy, přední světová luxusní skupina, která se může chlubit více než 60 druhy činností v různých oblastech. Make Up For Ever je distribuována ve více než 60 zemích a ve více než 2200 prodejích místech po celém světě. Značka je rozdělena na dvě skupiny: PRO oddělení, které podporuje umělce make-upu a profesionály v oblasti kosmetiky prostřednictvím vzdělávacích a propagačních akcí po celém světě a oddělení pro styk s veřejností, pro koncového zákazníka.

Make Up For Ever vytváří produkty pro umělce make-upu ve všech oblastech světa zábavy, od hudební scény až po módu, natáčení, kino a televizi. Každý vyvinutý produkt vychází z profesionální potřeby, každá licence odpovídá profesionálnímu výkonu. Produkty Make Up For Ever jsou vyrobeny ve spolupráci s dermatology a plastickými chirurgy, testované americkou armádou. Jejich práce je známá z filmů *Ďábel nosí Pradu*, *Pravá blondýnka*, *Avatar*, *Pán prstenů* a další se kterými spolupracovali.

MAKE UP
FOR EVER



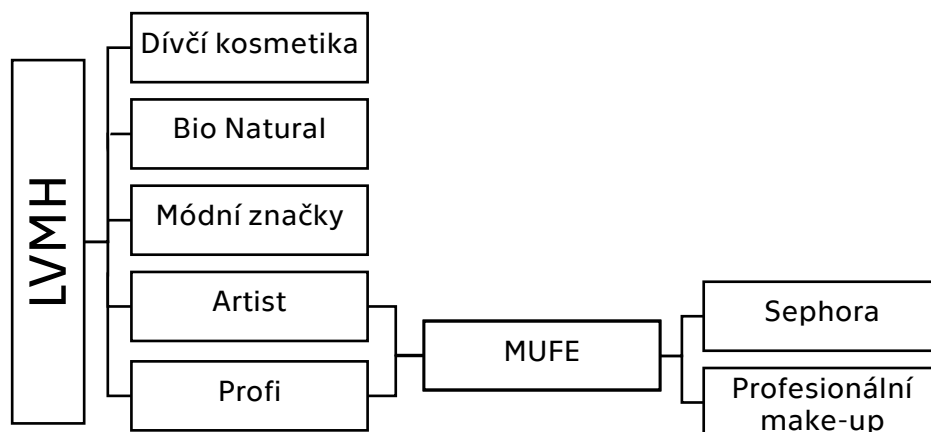
PROFESSIONAL – PARIS

Obrázek 3 - Logo Make Up For Ever

Z informací získaných od společnosti je patrné neustálé zlepšování potenciálu a kvalit zaměstnanců za účelem dobré reprezentace a pověsti organizace, což je i výsledkem. Odráží se to také na zájmu uchazečů pracovat v této společnosti.

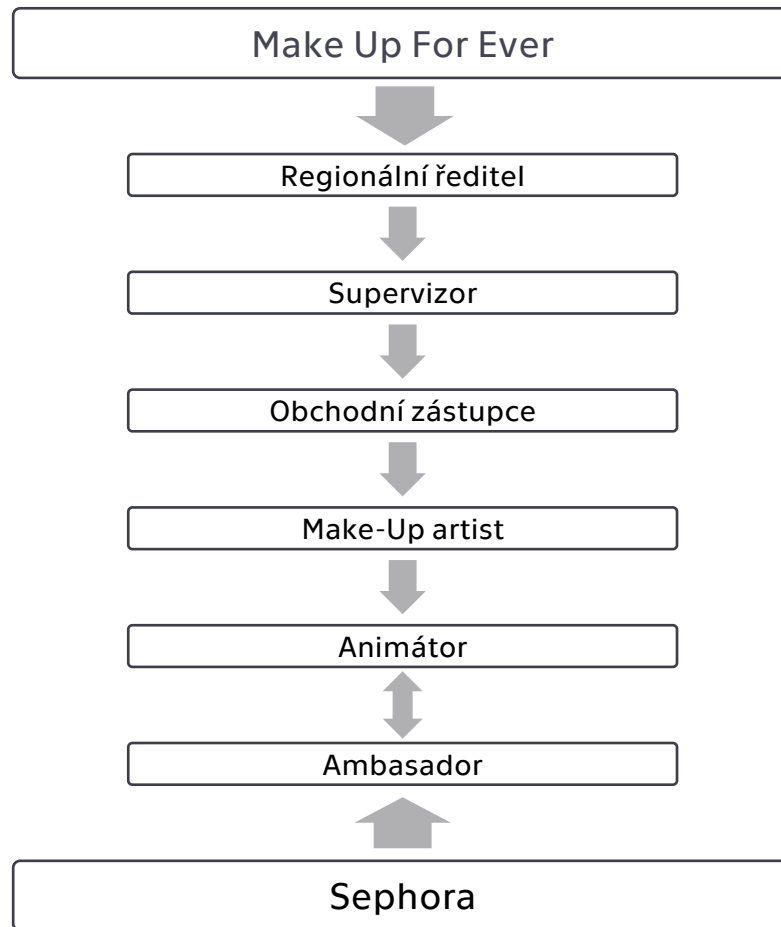
MUFE spolupracuje se svou vlastní agenturou, která vykonává funkci personální agentury a zároveň jim poskytuje finance. Aby MUFE v ČR nemusela zdlouhavě žádat o finance ze sídla společnostiz Francie, financuje je právě tato agentura, která pak zpětně fakturuje Francii potřebnou sumu peněz.

Organizační struktura společnosti



LVHM má pod sebou značky, které produkují luxusní módu, kosmetiku, šperky, ale i alkohol. Společnosti patřící do LVHM se zaměřují na různé druhy kosmetiky – dívčí, bio natural, kosmetika módních značek, artist a profesionální. Z obrázku lze vyčíst jakým směrem se orientuje MUFE. Jejich kosmetika se zaměřuje na vysoce kvalitní a výkonné produkty pro profesionální make-upy, vytváří make-upy pro umělce make-upu ve všech oblastech světa zábavy – od hudební scény až po módu, přes natáčení atd. Každý produkt vychází z profesionální potřeby a produkty jsou také na profesionálech testovány. Voděodolné produkty jsou například testovány na aqua-balerínách.

Produkty jsou prodávány v obchodech Sephora a dále se používají na líčení hvězd. MUFE vychází z filozofie, že každý v životě zastává svou roli. Na scéně, v módě, v televizním pořadu nebo v každodenním životě. Každý může ztělesňovat různé postavy a hrát si s mnoha různými rolmi. To je důvod, proč Make Up For Ever usiluje nejen o to, aby byli ve službách jevištních umělců, ale také aby pomohli všem oslavovat a objevovat své pravé já.



Obrázek 5 – Hierarchie zaměstnanců a spolupráce s obchody Sephora

Díky tomu, že Make Up For Ever je exkluzivní značka Sephory mají spolu speciální smlouvu, která jim dovoluje vybrat si jednoho zaměstnance na každé pobočce Sephory, který bude jejich ambasador ve styku nejen s veřejností, ale i v komunikaci s nimi. Kontroluje stav zboží vzorků, podporuje prodej jejich značky a je jakousi tvář Make Up For Ever na dané pobočce, ale stále zůstává zaměstnancem Sephory. Jako poděkování Sephoře, Make Up For Ever zaučuje daného zaměstnance, motivuje, inspiruje, školí a uděluje mu certifikáty k výkonu práce vizážisty. Zaměstnanci poskytují speciální kurzy a dává mu možnost dalšího vzdělávání a zlepšování a odměňuje ho i dárky.

5 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tím, že se MUFE v České republice pomalu rozrůstá, vznikají nové činnosti a projekty, práce se přerozděluje nebo se tvoří nová pracovní místa.

Vedoucí zaměstnanci zvažují, zda vzít na volné pracovní místo nového zaměstnance nebo práci rozdělit mezi ostatní zaměstnance. Zaměstnanci mají své práce díky stále novým projektům a inovacím hodně, proto se ve téměř vždy uvolněná místa obsazují novými zaměstnanci nebo jsou stávající zaměstnanci povýšeni a obsazováno je poté jejich místo. Make Up For Ever má skvělou pověst jako značka i jako dobrý zaměstnavatel, proto je velký zájem o pozice a na volná místa se hlásí mnoho uchazečů.

Stanovit přesné požadavky je mezi těmi nejdůležitějšími částmi procesu. Spolupracuje na něm většinou přímý nadřízený obsazované pozice spolu s dalším člověkem z vedení. Jaké zkušenosti, kvality, kurzy a vzdělání má uchazeč mít vychází z popisu pracovního místa. Uchazeč musí mít nejen odborné schopnosti, zkušenosti ale důležitý je i reprezentativní vzhled a umění komunikace, která je velice důležitá při styku s veřejností. Uchazeči jsou tedy získáváni jak z interních, tak externích zdrojů. Další důležitou vlastností je chuť se neustále vzdělávat. Zaměstnanci jsou posíláni na kurzy, nejrůznější školení. Jelikož styly make-upu jdou stále dopředu, je nutné znát nejrůznější trendy a techniky a umět podle nich líčit.

Vedení ve středním managementu vychází z potřeb organizace. Při potřebě obsadit pracovní místo dá vedoucí zaměstnanec pokyn agentuře, která začne hledat a oslovovat správné uchazeče nebo osloví uchazeče sám. Tím, že MUFE úzce spolupracuje se Sephorou a vedoucí zaměstnanci se v jejich obchodech pohybují, mají přehled o lidech, kteří působí v kosmetice.

Metody získávání

Make Up For Ever využívá několik metod pro získání zaměstnanců. Jednou z nich je získání zaměstnanců pomocí agentury. Uchazeče osloví agentura, která s MUFE úzce spolupracuje už několik let a má dobrý přehled o lidech, kteří se pohybují v kosmetice.

Dobrý přehled mají i vedoucí zaměstnanci MUFE, kteří se pohybují nejen v Sephorách, ale i na různých akcích, kde se setkávají s lidmi z konkurenčního prostředí. Mají tedy povědomí o těchto lidech a o jejich kvalitách a zkušenostech. Často tedy přímo osloví potenciálního zaměstnance, který by se hodil na volné pracovní místo.

Zaměstnanci jsou v MUFE spokojeni, a proto volné pozice doporučují svým známým, o kterých si myslí, že jsou vhodné pro danou pozici. Musí mít ale dostatek informací o místě, aby jejich doporučený kandidát měl potřebné vzdělání a zkušenosti potřebné na danou pozici.

V neposlední řadě jsou zaměstnanci získáni pomocí inzerátu na webových stránkách organizace. V inzerátu jsou uvedeny všechny podstatné informace o vzdělání a zkušenostech. Uchazeč by měl tedy správně zvážit, zda se na dané místo hodí.

Předvýběr

Na volná pracovní místa v Make Up For Ever se hlásí mnoho uchazečů, je tedy potřeba předem vybrat ty nejlepší pro další etapy výběru.

Personální agentura má v rejstříku mnoho uchazečů, ze kterých může vybírat. Uchazeči, kteří se přihlásí sami nebo jsou doporučení jsou také odkázáni na agenturu. Na základě požadavků na schopnosti a vzdělání uchazečů pro dané pracovní místo vybere agentura pomocí zaslaných životopisů deset až dvacet kandidátů, záleží na druhu pozice. Pozve je na pohovor a vybere ty nejlepší. MUFE tedy může zahájit výběr s pěti až deseti nejlepšími uchazeči. Záleží, na kterou pozici se hlásí.

6 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců probíhá podle pozice obsazovaného místa. K pohovoru jsou pozváni nejlepší uchazeči, které předvybrala personální agentura. Výběrové řízení probíhá většinou v prostorách pronajatého hotelu.

Na každou pozici proběhne výběrový pohovor minimálně s jedním nadřízeným. Většinou se ho ale účastní dva vedoucí pracovníci. Pohovor je polostrukturovaný a u některých pozic přechází i do angličtiny. Při pohovorech na vyšší pozice hraje uchazeč role se zkoušejícím nebo musí popsat, jak by řešil nějakou zadanou situaci.

Na pozici animátora absolvuje uchazeč pohovor s OZ nebo supervizorem. Pokud je přijímán na topovou pobočku přechází pohovor do angličtiny. Také hraje se zkoušejícím role a někdy vyplňuje testy schopností a osobnosti. Tato pozice je nejčastěji v kontaktu s koncovými zákazníky, a proto je nutné vybrat uchazeče, který je komunikativní a bude umět značku prodat.

Na pozici Make-up artist zasílají uchazeči spolu s životopisem i portfolio svých prací. S uchazečem provádí pohovor nejčastěji supervizor nebo regionální, popřípadě OZ pokud jeden z nich nemůže. Pohovor probíhá jako na pozici animátora, ale do angličtiny přechází v každém případě. Dále uchazeč podstoupí testy schopností a osobnosti. Z těchto uchazečů se většinou vyberou tři nejlepší, kteří postoupí do dalšího kola, kde jsou zkoušeni z líčení.

Obchodního zástupce vybírá supervizor a regionální ředitel, popřípadě vedení, které přijede z Francie. Angličtina uchazeče musí být v pokročilém stavu. Uchazeč prochází pohovorem, testy, stejně jako předchozí popsané pozice a také musí řešit zadané krizové situace a hrát role. Tato pozice propojuje jednotlivé činnosti a zaměstnanec komunikuje jak s podřízenými, tak s vedením, a proto musí mít zkušenosti, musí umět jednat a správně se rozhodovat.

Na pozici supervizora a regionálního ředitele přijede na výběrové řízení vedení z Francie nebo jedou přibližně tři vybraní uchazeči přímo do Francie. Uchazeči musejí zvládat pohovor v angličtině a znalost každého dalšího jazyka je výhodou. Jsou testováni z řešení krizových situací, hraní rolí a velmi důležité je zde vystupování uchazečů.

Jednotlivá kola výběru se vyvíjejí podle počtu uchazečů a také podle časových možností organizace. Výběr zaměstnanců má mnoho jednotlivých metod, které je potřeba kvalitně připravit, aby byl výběr odpovídající. Někdy je ale třeba přijmout uchazeče co nejdříve. Proto může být výběr kratší. Vzniká tím ale riziko výběru nesprávného zaměstnance.

7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

„Výzkum je systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomostí lidstva. Výzkumem se potvrzují či vyvracejí dosavadní poznatky, anebo se získávají nové poznatky.“ (Gavora, 2000, str. 11)

Cíle výzkumu

Práce zjišťuje a zkoumá proces získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Make Up For Ever. Cílem práce je s oporou o odbornou literaturu zjistit názory a zkušenosti zaměstnanců na tyto procesy a při zjištění nedostatků navrhnout jejich zlepšení.

Získání dat a zpracování dat

Pro získání dat jsem se rozhodla zvolit techniku dotazníkového šetření. Otázky jsou formulovány srozumitelné a stručně, aby byly dobře chápány a nedošlo ke zkreslení dat. Dotazník obsahuje jak uzavřené, tak i polootevřené a otevřené otázky.

Dotazník obsahuje pět otázek pro získání identifikačních údajů a dalších třináct otázek pro ověření hypotéz. Identifikační otázky zjišťují pohlaví, věk uchazečů, jejich vzdělání, dobu strávenou ve firmě a kategorii managementu do které spadá jejich pozice. Zbylé otázky jsou zaměřené na spokojenost zaměstnanců se získanými informacemi o obsazovaném místě, na zkušenosti zaměstnanců při jejich samotném výběru, vnímání celého procesu a dále zjišťují jejich názory a spokojenost s ním.

Dotazníky byly zkontrolovány, zda jsou správně a kompletně vyplněny. Data byla zpracována pomocí programu Excel.

Pro doplnění informací jsem použila informace z rozhovoru se supervizorkou společnosti Make Up For Ever.

Sběr dat

Dotazník byl vytvořen na internetu pomocí Google formulářů a následně zaslán vedení MUFE. Sběr dat byl proveden formou dotazníkového šetření pomocí online dotazníků na internetu. Odkaz byl odeslán vedení MUFE, které následně rozeslalo dotazníky svým zaměstnancům. Respondenti byli v úvodu dotazníku seznámeni s jeho účelem a také byli ujištěni, že dotazník je dobrovolný a zcela anonymní. Šetření probíhalo na konci dubna 2018. Dotazník vyplnilo a odeslalo 23 zaměstnanců.

7.1 Hypotézy a dotazníkové šetření

H 1: Většina zaměstnanců byla spokojena s přijímacím řízením

H 2: Většina zaměstnanců by se přihlásila se do výběru znova.

H 3: Uchazeči mají zájem o volná pracovní místa díky pověsti MUFE.

H 4: Zaměstnancům jsou podávány důležité a správné informace o pracovním místě a náplni práce.

Identifikační údaje

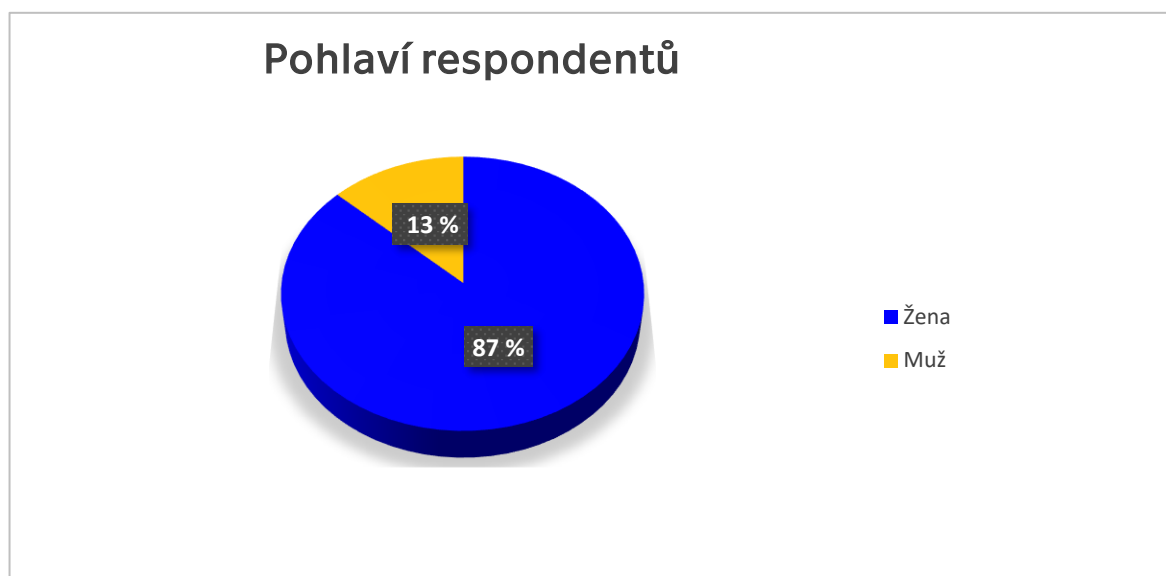
- A: Pohlaví respondentů
- B: Věk respondentů
- C: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
- D: Kolik let ve společnosti pracují
- E: Kam spadá jejich pracovní místo

Otázky k hypotézám

1. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v MUFE?
2. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a reagovat na nabídku práce ve společnosti?
3. Co pro vás bylo pro přijetí nabídky nejdůležitější?
4. Jak hodnotíte výběrový pohovor v MUFE?
5. Jak hodnotíte obeznámení s dalším průběhem výběrového řízení u výběrového pohovoru?
6. Odpovídaly předané informace na pohovoru o konkrétní pozici, společnosti atd. skutečnosti?
7. Pokud ne, proč?
8. Co vše jste při výběru absolvoval/a?
9. Odpovídá náplň práce očekáváním, které jste měl/a?
10. Pokud neodpovídá proč?
11. Proč právě MUFE oproti ostatním?
12. Přihlásili byste se znovu na volné pracovní místo, když už víte, jak to v MUFE funguje?
13. Pracoval/a jste před nástupem do MUFE v Sephoře a vrátil/a byste se tam?

7.2 Vyhodnocení identifikačních otázek

Otázka A zjišťovala pohlaví respondentů.



Graf 1 - Pohlaví respondentů

Z celkového počtu 23 respondentů je 20 žen a 3 muži

Otázka B zjišťovala věk respondentů



Graf 2 – Věk respondentů

Z celkového počtu 23 respondentů je ve věku 18-25 let 11 zaměstnanců, ve věku 26-30 let 7 zaměstnanců, ve věku 31-40 let 4 zaměstnanci a ve věku 41–50 let 1 zaměstnanec.

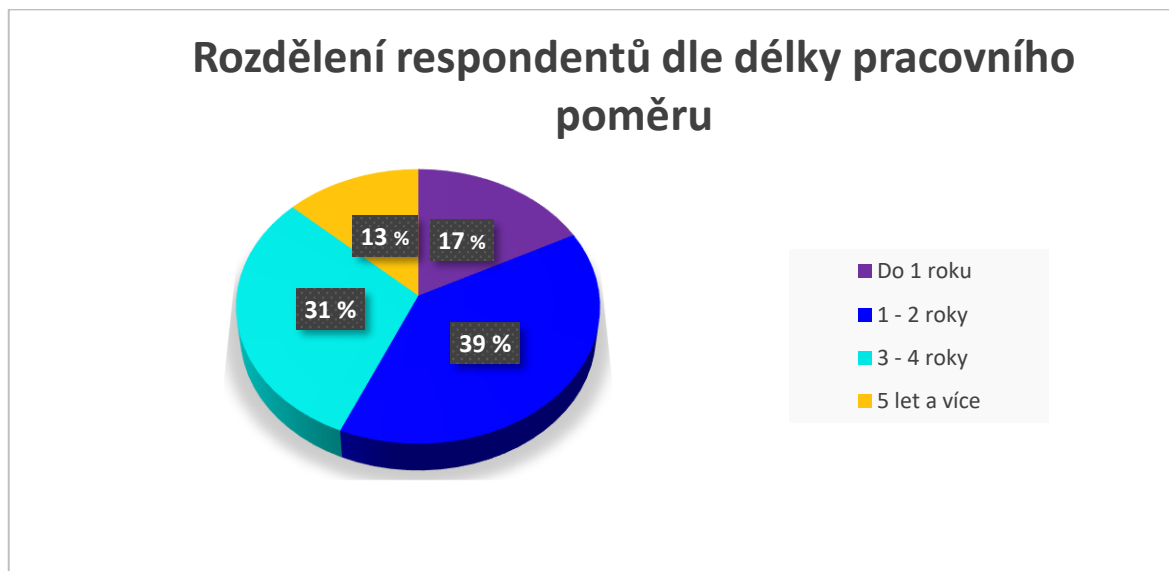
Otázka C zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.



Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Z celkového počtu 23 zaměstnanců má 14 zaměstnanců střední školu s výučním listem, 6 zaměstnanců střední školu zakončenou maturitou a 3 zaměstnanci mají vysokoškolské vzdělání.

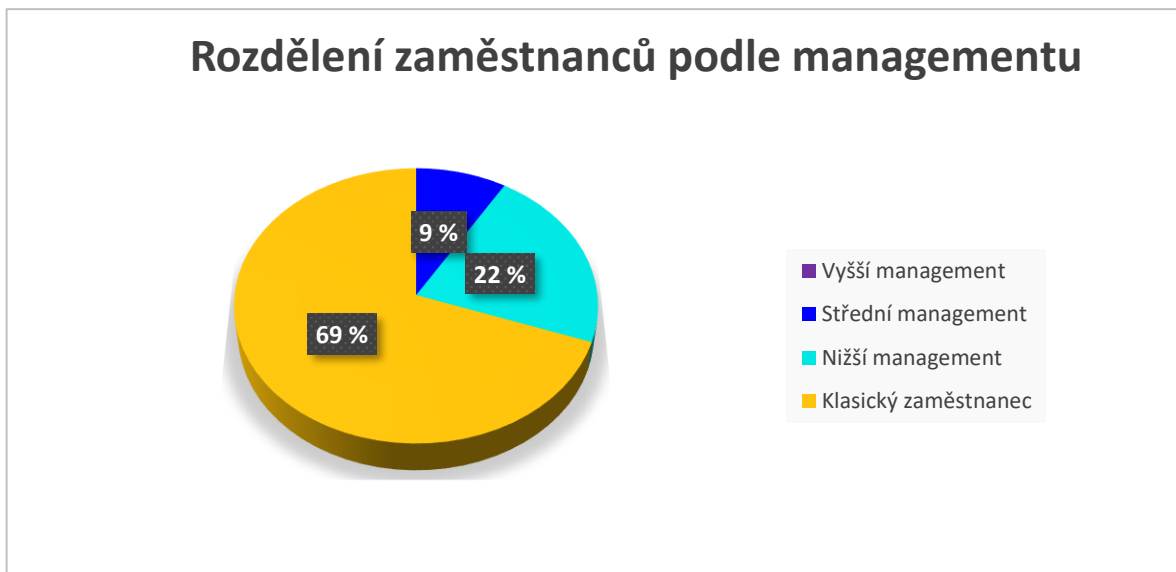
Otázka D zjišťovala, jak dlouho jsou již respondenti v MUFE zaměstnání



Graf 4 – Délka pracovního poměru respondentů

Z celkového počtu 23 respondentů pracují ve společnosti 4 zaměstnanci méně než 1 rok, 9 zaměstnanců 1 - 2 roky, 7 zaměstnanců 3 – 4 roky a 3 zaměstnanci více jak 5 let.

Otázka E zjišťovala, kam spadá pozice respondentů.



Graf 5 – Rozdělení zaměstnanců podle managementu

Z celkového počtu 23 zaměstnanců spadá pozice 2 zaměstnanců do středního managementu, 5 zaměstnanců do nižšího managementu a zbylých 16 lidí jsou klasickými zaměstnanci.

7.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

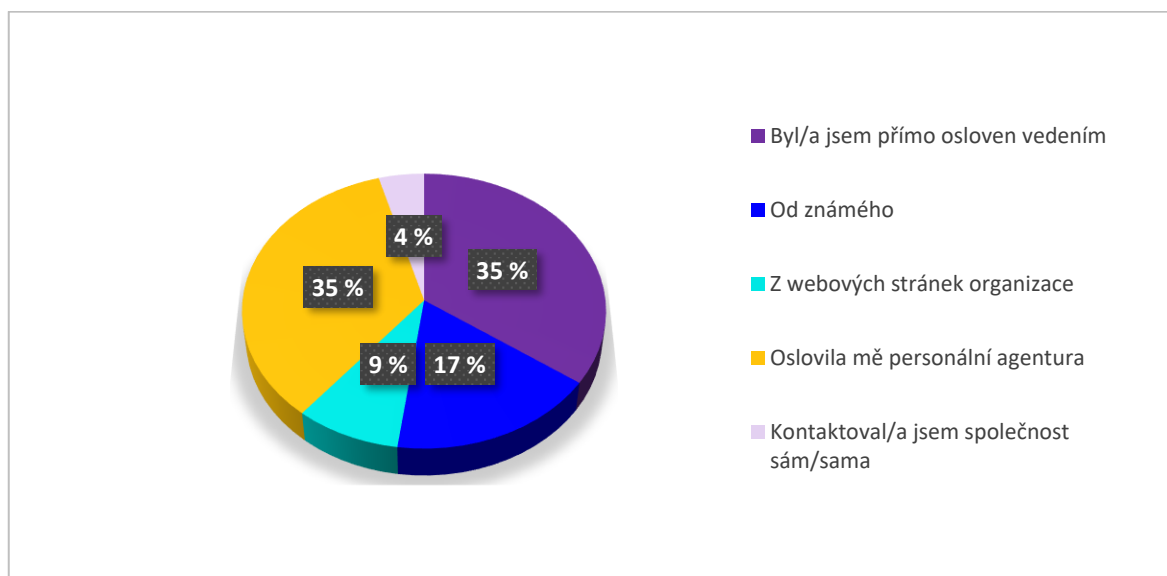
Otázka č. 1

Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v MUFE?

Nejvíce uchazečů bylo osloveno přímo vedením společnosti (35 %) nebo personální agenturou (35 %). 17 % uchazečů se o pozici dozvěděli od známého, 9 % z webových stránek organizace a 4 % se kontaktovali společnost sami.

Možnost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Byl/a jsem přímo osloven vedením	8	35 %
Od známého	4	17 %
Z webových stránek organizace	2	9 %
Oslovila mě personální agentura	8	35 %
Kontaktoval/a jsem společnost sám/sama	1	4 %

Tabulka 1 – Jak se uchazeči dozvěděli o pozici



Graf 6 – Jak se uchazeči dozvěděli o pozici

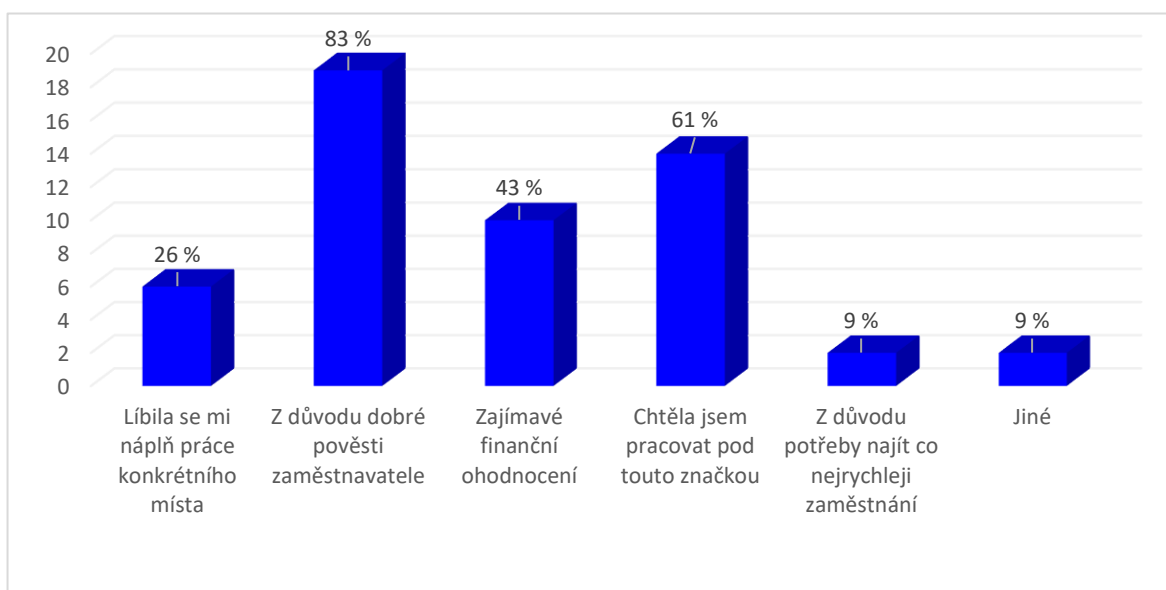
Otázka č. 2 – možnost více odpovědí

Z jakého důvodu jste se rozhodl/a reagovat na nabídku práce ve společnosti?

Hlavním důvodem reakce na nabídku byl pro zaměstnance důvod pověsti MUFE (83 %). 61 % dotazovaných chtělo pracovat pod touto značkou, 43 % zareagovalo díky finančnímu ohodnocení, 26 % zaujala náplň práce a 9 % zaměstnanců potřebovalo najít rychle práci nebo mělo jiný důvod.

Možnost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Líbila se mi náplň práce konkrétního místa	6	26 %
Z důvodu dobré pověsti zaměstnavatele	19	83 %
Zajímavé finanční ohodnocení	10	43 %
Chtěla jsem pracovat pod touto značkou	14	61 %
Z důvodu potřeby najít co nejrychleji zaměstnání	2	9 %

Tabulka 2 – Důvod reakce na nabídku



Graf 7 – Důvod reakce na nabídku práce

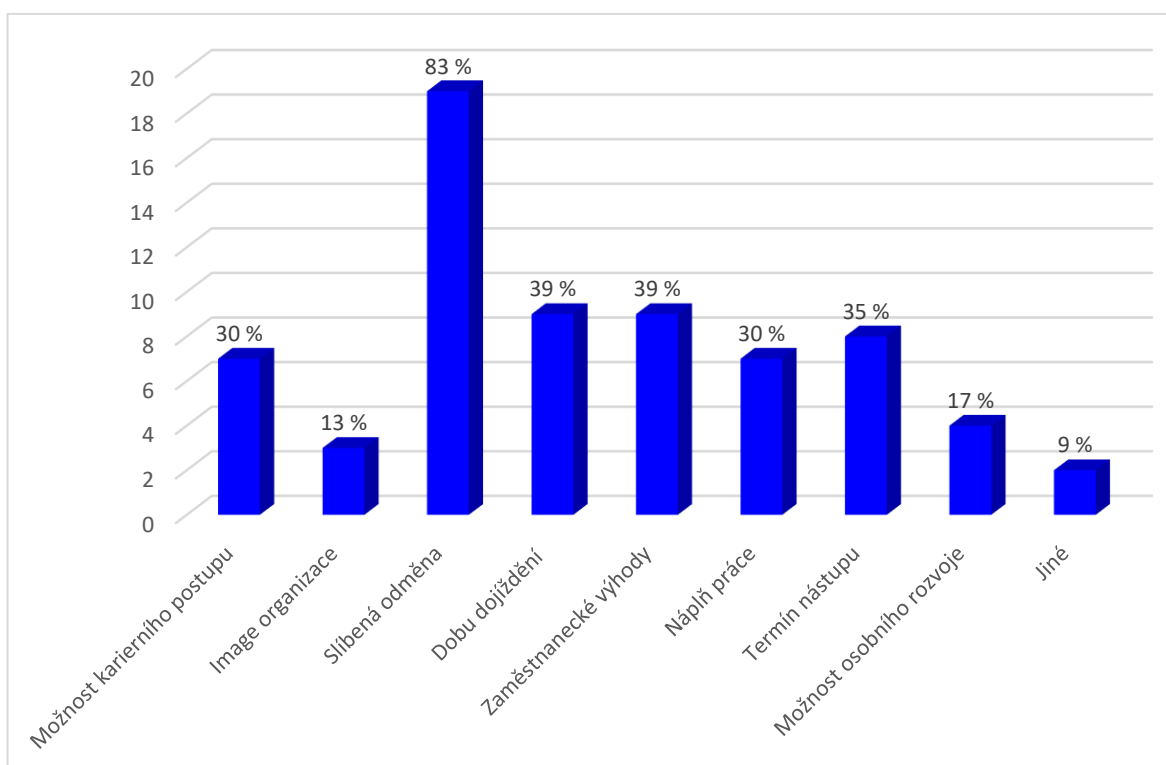
Otázka č. 3 – možnost více odpovědí

Co pro vás bylo pro přijetí nabídky nejdůležitější?

Nejdůležitějším faktorem pro přijetí nabídky byla slíbená odměna. Ta byla důležitá pro 83 %. 39 % dotazovaných uvedlo dobu dojíždění a zaměstnanecké výhody. Dalším faktorem byl termín nástupu (35 %), náplň práce a možnost karierního postupu uvedlo 30 %. Uchazeči také uvedli možnost osobního rozvoje (17 %), image organizace (13 %) a 9 % uvedli jiné.

Možnost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Možnost karierního postupu	7	30 %
Image organizace	3	13 %
Slíbená odměna	19	83 %
Dobu dojíždění	9	39 %
Zaměstnanecké výhody	9	39 %
Náplň práce	7	30 %
Termín nástupu	8	35 %
Možnost osobního rozvoje	4	17 %
Jiné	2	9 %

Tabulka 3 – Nejdůležitější faktory přijetí nabídky práce



Graf 8 – Nejdůležitější faktory přijetí nabídky práce

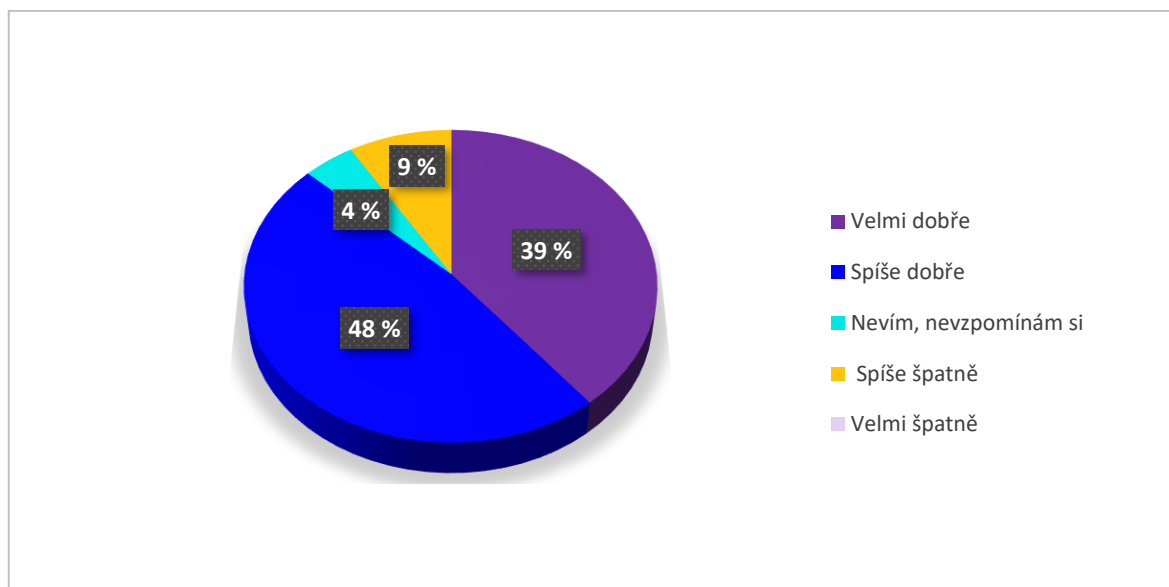
Otázka č. 4

Jak hodnotíte výběrový pohovor v MUFE?

S výběrovým pohovorem bylo velmi spokojeno celkem 39 % dotazovaných. Spíše dobře uvedlo 48 %, spíše špatně 9 % a jeden uchazeč si už na pohovor nevzpomínal.

Možnost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Velmi dobře	9	39 %
Spíše dobře	11	48 %
Nevím, nevzpomínám si	1	4 %
Spíše špatně	2	9 %
Velmi špatně	0	0 %

Tabulka 4 – Hodnocení výběrového pohovoru



Graf 9 – Hodnocení výběrového pohovoru

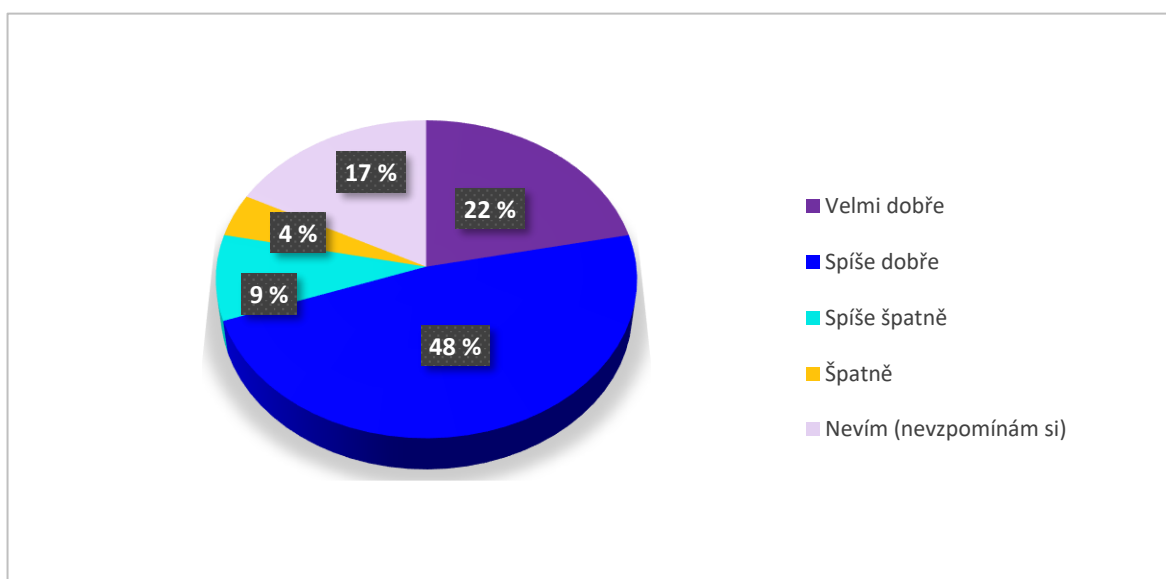
Otázka č. 5

Jak hodnotíte obeznámení s dalším průběhem výběrového řízení u výběrového pohovoru?

S informacemi o dalším postupu výběru bylo velmi spokojeno 22 %, 48 % bylo spíše spokojeno. 9 % bylo spíše nespokojeno a jeden uchazeč uvedl, že nebyl spokojen. 17 % si už nevzpomnělo.

Možnost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Velmi dobře	5	22 %
Spíše dobře	11	48 %
Spíše špatně	2	9 %
Špatně	1	4 %
Nevím (nevzpomínám si)	4	17 %

Tabulka 5 – Spokojenost s informacemi o postupu výběru



Graf 10 - Spokojenost s informacemi o postupu výběru

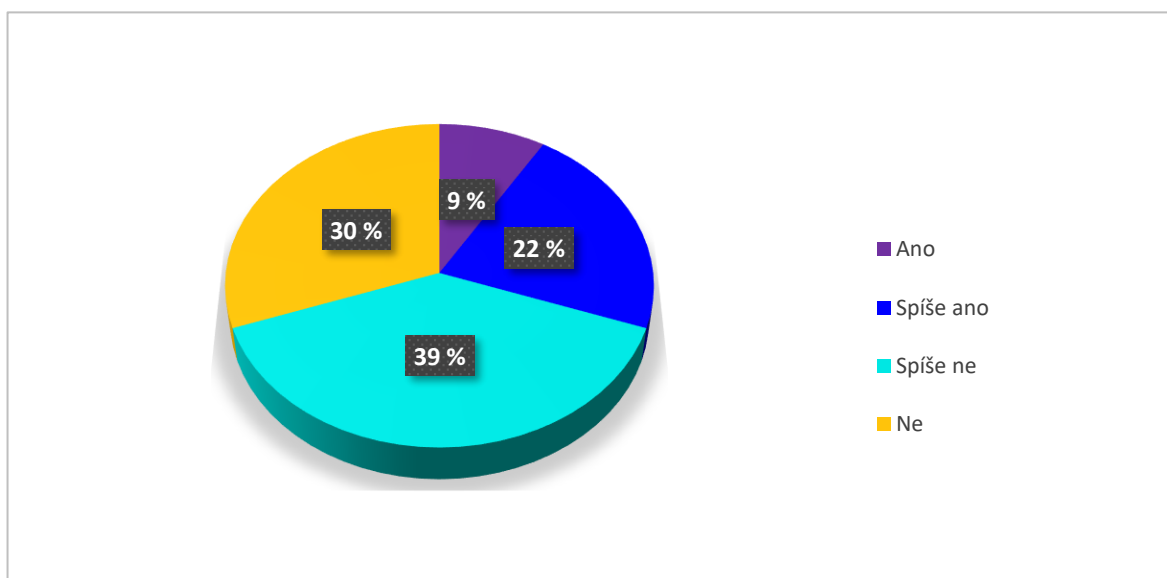
Otázka č. 6

Odpovídaly předané informace na pohovoru o konkrétní pozici, společnosti atd. skutečnosti?

S informacemi je 9 % dotazovaných spokojeno, 22 % spíše spokojeno, 39 % spíše nespokojeno a 30 % není vůbec spokojeno.

Možnost	Počet re-spondentů	Procentuální podíl
Ano	2	9 %
Spíše ano	5	22 %
Spíše ne	9	39 %
Ne	7	30 %

Tabulka 6 - Spokojenost s předanými informacemi



Graf 11 - Spokojenost s předanými informacemi

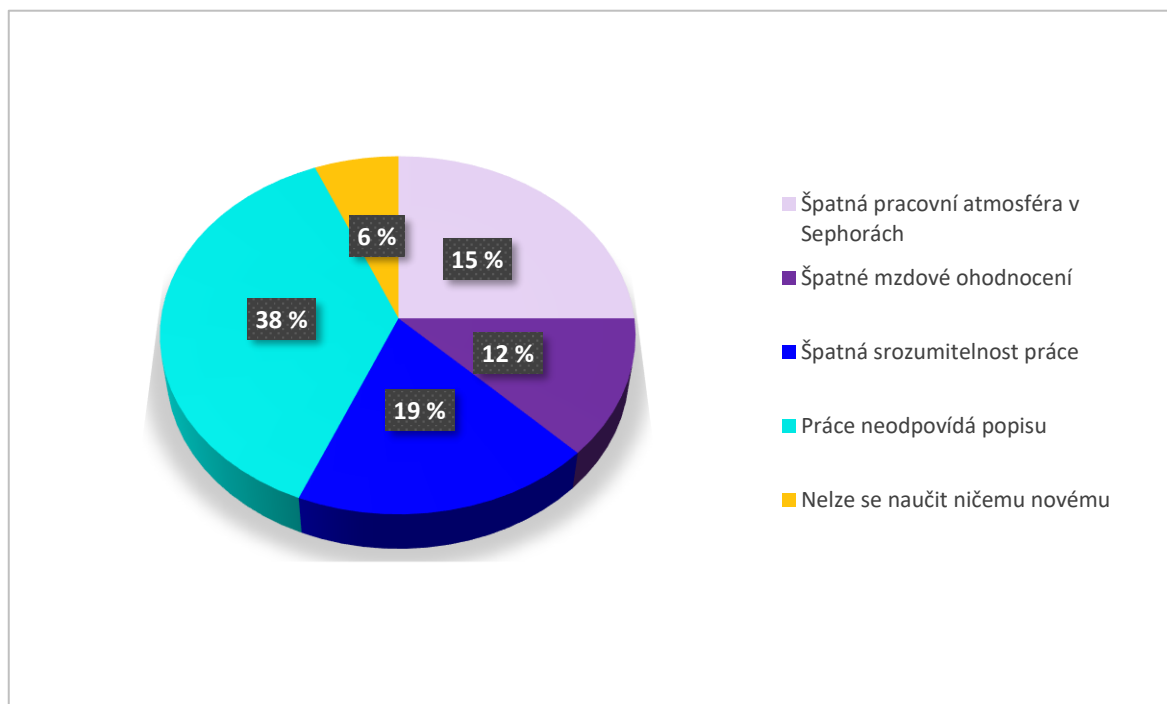
Otázka č. 7

Pokud neodpovídaly, proč?

Ze 16 nespokojených dotazovaných uvedlo 38 % nespokojenost kvůli práci, která neodpovídala popisu, 25 % uvedlo, že při spolupráci se Sephorou je špatná atmosféra, 19 % uvedlo, špatnou srozumitelnost práce, 13 % špatné mzdové ohodnocení a 6 %, že se nelze naučit ničemu novému.

Možnost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Špatná pracovní atmosféra v Sephorách	4	25 %
Špatné mzdové ohodnocení	2	13 %
Špatná srozumitelnost práce	3	19 %
Práce neodpovídá popisu	6	38 %
Nelze se naučit ničemu novému	1	6 %

Tabulka 7 – Informace, které nebyly předány



Graf 12 – Informace, které nebyly předány

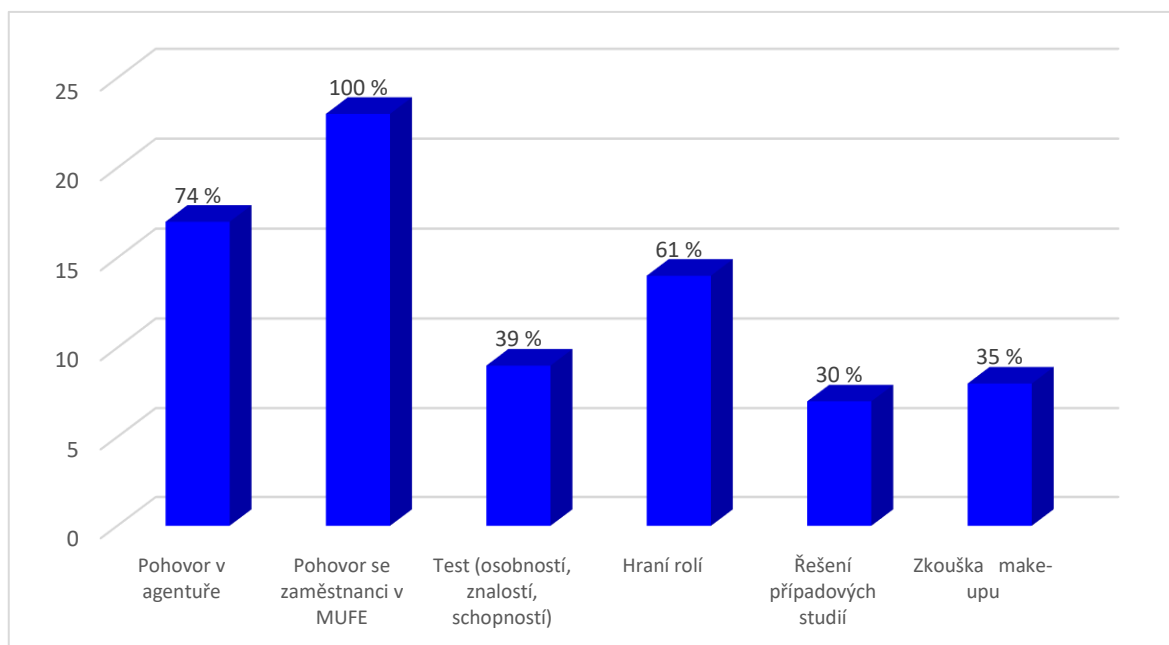
Otázka č. 8 – možnost více odpovědí

Co vše jste při výběru absolvoval/a?

Všichni dotazovaní absolvovali pohovor se zaměstnanci MUFE. 74 % se zúčastnilo i pohovoru v agentuře, 61 % hrálo také role. Dále 39 % absolvovalo nějaký z testů, 35 % dotazovaných bylo zkoušeno z líčení a 30 % řešilo případové studie.

Možnost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Pohovor v agentuře	17	74 %
Pohovor se zaměstnanci v MUFE	23	100 %
Test (osobností, znalostí, schopností)	9	39 %
Hraní rolí	14	61 %
Řešení případových studií	7	30 %
Zkouška make-upu	8	35 %

Tabulka 8 – Co absolvovali zaměstnanci při přijímání



Graf 13 - Co absolvovali zaměstnanci při přijímání

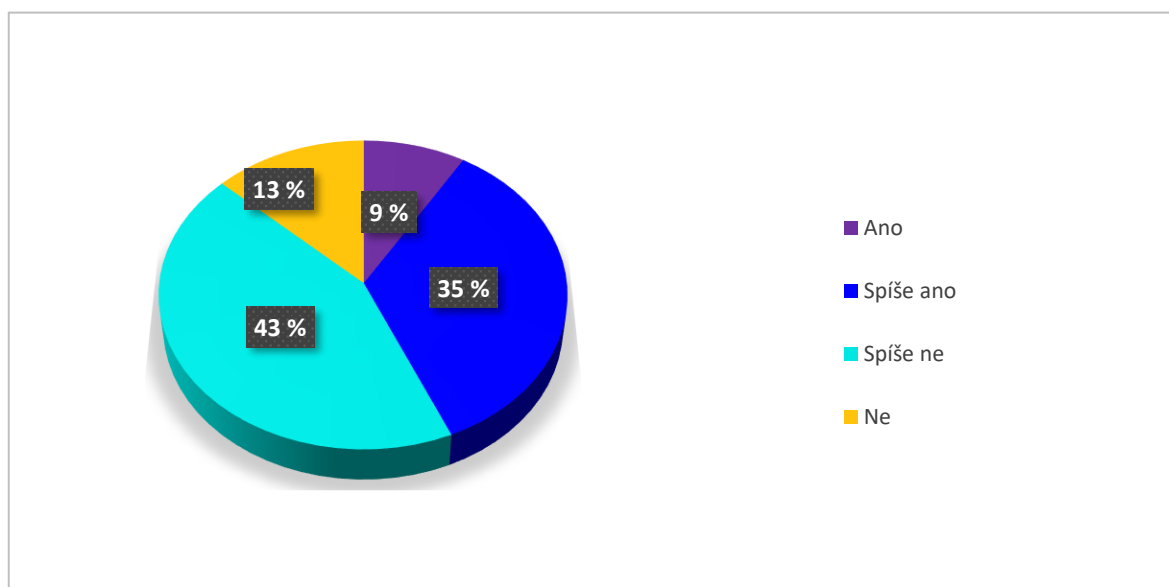
Otázka č. 9

Odpovídá náplň práce očekáváním, které jste měl/a?

Devátá otázka zjišťovala, zda náplň práce odpovídá očekáváním. Odpověď ano uvedlo 9 %, spíše ano 8 %, spíše ne 43 % a ne 13 %.

Možnost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Ano	2	9 %
Spíše ano	8	35 %
Spíše ne	10	43 %
Ne	3	13 %

Tabulka 9 – Odpovídá práce očekáváním?



Graf 14 – Odpovídá práce očekáváním?

Otázka č. 10 – otevřená otázka

Pokud neodpovídá, proč?

V desáté otázce měli uchazeči možnost vypsát důvod. Téměř většina dotazovaných odpověděla, že práce je daleko rozsáhlejší, než si představovali. Práce je baví, ale jsou někdy až moc unaveni. Nelíbí se jim také spolupráce se Sephorou. Jsou na ně kladeny vysoké nároky a očekávali by lepší spolupráci, ale díky konkurenčnímu prostředí tomu tak není.

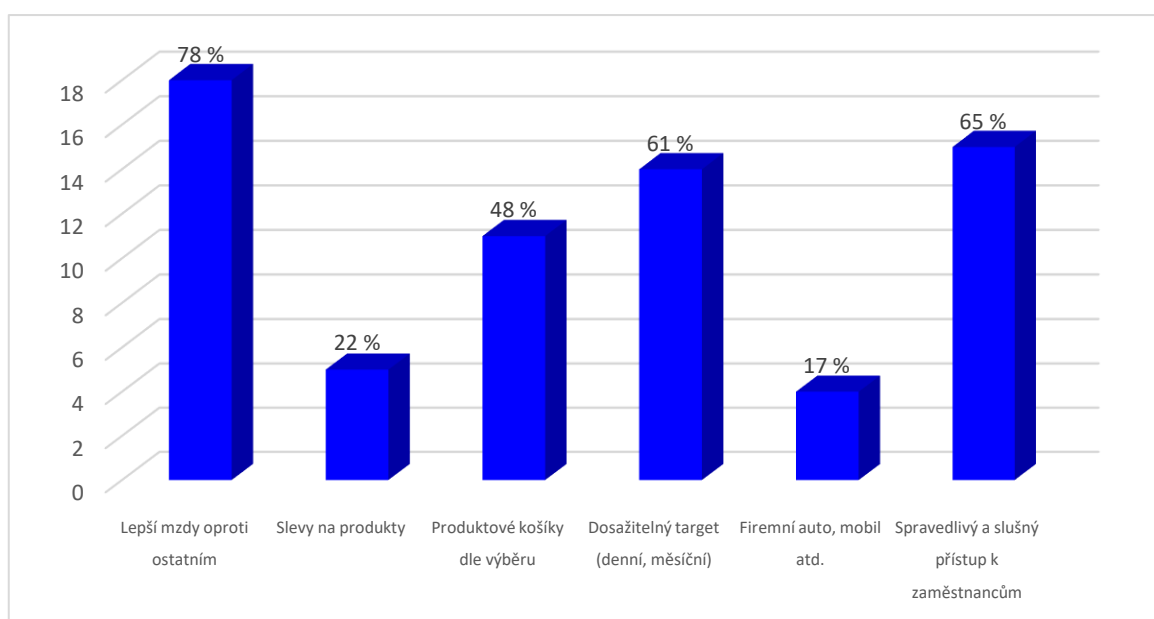
Otázka č. 11- možnost více odpovědí

Proč právě MUFE oproti ostatním?

Nejčastější odpověď na výhody MUFE oproti jiným konkurentům jsou lepší mzdy, což uvedlo 78 % dotazovaných 65 % uvedlo spravedlivý a slušný přístup, 61 % dosažitelné cíle prodeje, 48 % produktové koše, 22 % slevy na produkty a 17 % uvedlo služební auto, mobil atd.

Možnost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Lepší mzdy oproti ostatním	18	78 %
Slevy na produkty	5	22 %
Produktové košíky dle výběru	11	48 %
Dosažitelný target (denní, měsíční)	14	61 %
Firemní auto, mobil atd.	4	17 %
Spravedlivý a slušný přístup k zaměstnancům	15	65 %

Tabulka 10 – Výhody MUFE



Graf 15 – Výhody MUFE

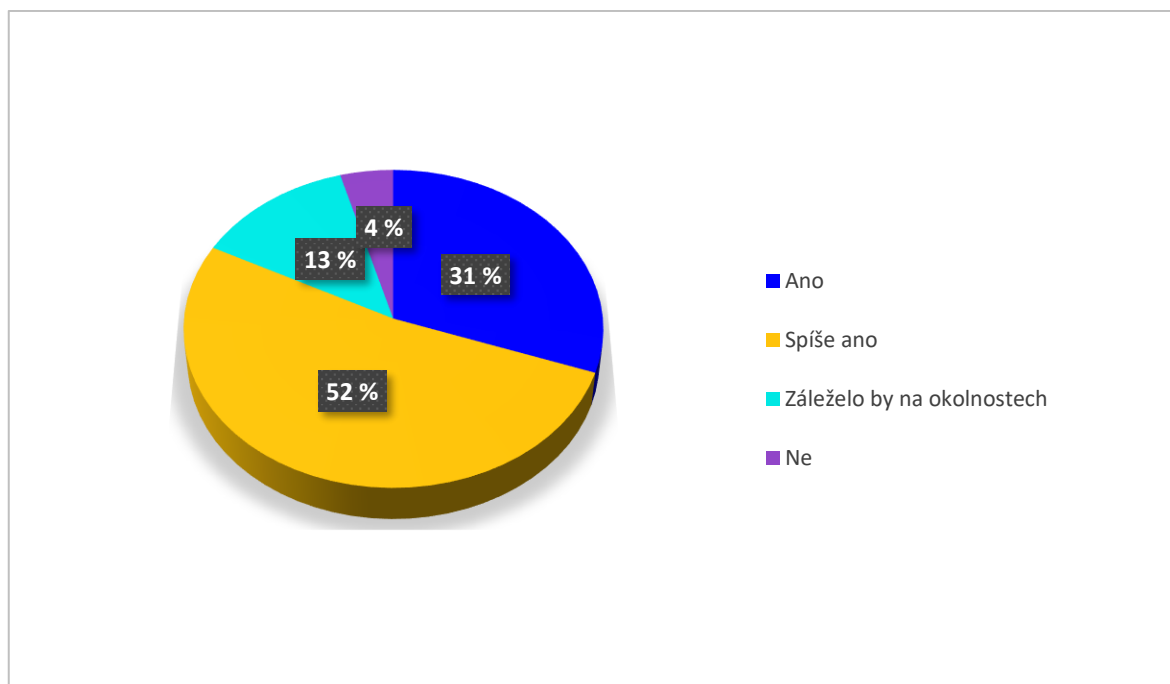
Otázka č. 12

Přihlásili byste se znovu na volné pracovní místo, když už víte, jak to v MUFE funguje?

Na volné pracovní místo v MUFE by se znovu přihlásilo 30 % dotazovaných, 52 % spíše ano, 13 % uvedlo, že by záleželo na okolnostech a 4 % ne.

Možnost	Počet re- spondentů	Procentuální podíl
Ano	7	30 %
Spíše ano	12	52 %
Záleželo by na okolnostech	3	13 %
Ne	1	4 %

Tabulka 11 – Přihlásili by se zaměstnanci znova?



Graf 16 - Přihlásili by se zaměstnanci znova?

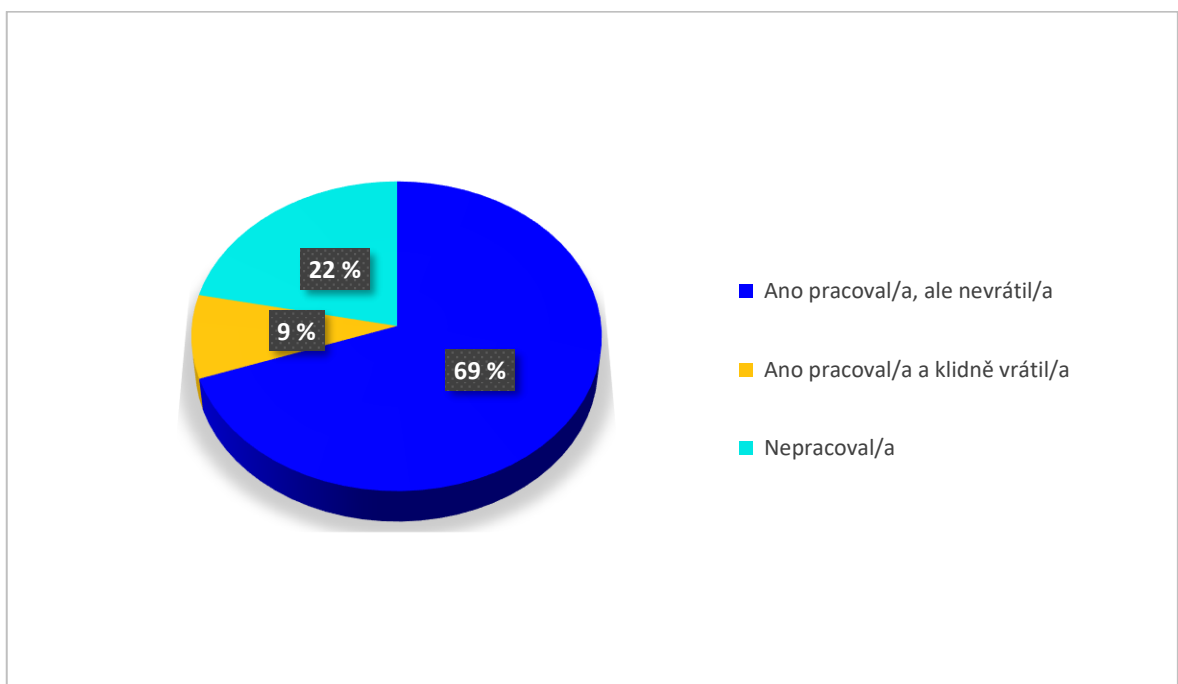
Otázka č. 13

Pracoval/a jste před nástupem do MUFE v Sephoře a vrátil/a byste se tam?

V Sephoře dříve pracovalo 70 % uchazečů, ale už by se tam vrátit nechtěli, 9 % pracovalo a vrátili by se a 22 % v Sephoře nepracovalo.

Možnost	Počet respondentů	Procentuální podíl
Ano pracoval/a, ale nevrátil/a	16	70 %
Ano pracoval/a a klidně vrátil/a	2	9 %
Nepracoval/a	5	22 %

Tabulka 12 - Vrátili by se bývalí zaměstnanci zpět do Sephory



Graf 17 – Vrátili by se bývalí zaměstnanci zpět do Sephory

7.4 Vyhodnocení hypotéz

H 1: Většina zaměstnanců byla spokojena s přijímacím řízením.

Otázky 4, 5 a 8 ověřovaly hypotézu čtyři. Hypotézu lze jednoznačně potvrdit. 87 % uchazečů bylo spokojeno s přijímacím pohovorem. Uchazeči absolvovali více kol výběru a byli dobře informováni o dalším průběhu. Celkem 70 % bylo spokojeno s informacemi.

H 2: Většina zaměstnanců by se přihlásila se do výběru znova.

Otázka 11, 12 a 13 ověřovala hypotézu číslo jedna. Hypotézu můžeme potvrdit. Více než 80 % uchazečů by se znovu přihlásilo do výběrového řízení. Nasvědčují tomu i výhody MUFE, které v uchazečích vzbudily zájem pracovat v MUFE. Uchazeči nejčastěji uvedli lepší mzdy než ostatní konkurenční společnosti, spravedlivý přístup, dosažitelné cíle prodeje a tím i odměny. Zaměstnanci, kteří dříve pracovali v Sephoře, by se už nechtěli vrátit zpět (70 %).

H 3: Uchazeči mají zájem o volná pracovní místa díky pověsti MUFE.

Hypotézu číslo dvě můžeme potvrdit. Ověřovaly ji otázka 1, 2 a 3. MUFE má dobrou pověst a k tomu další výhody. Díky pověsti se o nabídku zajímalo 83 % respondentů. Společnost je také oblíbená díky dobrému finančnímu ohodnocení, dobrým vztahům a férovému přístupu, možnosti kariérního postupu a výhodám v organizaci. Dalším důvodem pro potvrzení hypotézy je, že téměř 3/4 dotazovaných zaměstnanců bylo přímo osloveno vedením MUFE nebo personální agenturou a nabídku přijali. O práci v této společnosti je velký zájem.

H 4: Zaměstnancům jsou podávány důležité a správné informace o pracovním místě a náplni práce.

Třetí hypotézu ověřovala otázka 6, 7, 9 a 10. Z odpovědí respondentů je patrné, že tuto hypotézu je nutné zamítnou. 69 % zaměstnanců uvedlo, že nebyly spokojeni s informacemi. Přes 50 % zaměstnanců mělo zkrácené představy o pracovní náplni a až při nástupu zjistili, že některé pozice zahrnují více činností, než předpokládali.

7.5 Vyhodnocení, návrhy a doporučení

Návrhy o doporučení pro společnost Make Up For Ever byly vytvořeny na základě informací z teoretické části dále z údajů zjištěných z výzkumného šetření. V této kapitole jsou uvedeny návrhy na zlepšení, které firma může do budoucna realizovat. S procesem získávání zaměstnanců nemá společnost žádný problém. Vedoucí pracovníci a agentura jsou schopni při potřebě oslovit správné uchazeče. Zájem o práci v této společnosti tento proces značně ulehčuje, což potvrzuje hypotéza číslo tři. Uchazeči se také sami hlásí do společnosti nebo reagují na inzerát z webových stránek a když se k tomu ještě přidá doporučení na uchazeče od stávajících zaměstnanců společnost nemá o kandidáty nouzi a má větší šanci najít kvalitního a vhodného uchazeče.

Proces výběru zaměstnanců, který probíhá formou pohovorů, testů osobnosti a znalostí, hraním rolí, řešením krizových situací a zkouškou make-upu díky jednotlivým kolům, kde je uchazeč velmi dobře prozkoušen, zajistí výběr vhodného uchazeče.

Výběr nejnižších zaměstnanců probíhá formou pohovorů a testů. Na vyšší pozice ale probíhá výběr ve dvou dnech. Z informací z rozhovoru bylo zjištěno, že společnost pro výběr nemá své vlastní prostory a zázemí a výběr probíhá nejčastěji v pronajatých prostorech nějakého hotelu. Společnosti bych navrhovala zřídit si nějaké vlastní prostory a zázemí. V pronajatých prostorech není vždy zajištěno vhodné prostředí. Není vyloučeno, že při plnění jednotlivých kol nejsou uchazeči rušeni okolním provozem hotelu, a tudíž se nemohou na výběr plně soustředit. V každém pronajatém prostoru nelze zajistit klid a soukromí. Ulehčilo by to také připravujícím zaměstnancům, kteří musí vše přesunout na dané místo a přizpůsobit se podmínkám jednotlivých míst. Připravit místa jak pro pohovory, psaní testů, ale i pro zkoušku make-upu, na kterou musí přepravit i rekvizity a vše potřebné.

Navrhla bych také, aby kromě životopisů, popř. portfolia prací, požadovali po uchazečích i reference od bývalého zaměstnavatele. Hodnocení práce uchazeče a jeho vlastností a zkušeností někým jiným může být přínosná. Nelze se tím, ale řídit. Údaje lze srovnat s údaji z životopisu a zjistit, jestli se výrazně neliší. Uchazeči se někdy v životopisech vychválí a poté jejich chování na pracovišti neodpovídá skutečností. Zejména se jedná o komunikační dovednosti, které jsou v tomto prostředí důležité. Je totiž třeba komunikovat nejen se zákazníky, ale i se Sephorou a dalšími subjekty.

Z rozhovoru také vyplynulo, že práce je často přerozdělována mezi zaměstnance. Pokud zaměstnanci během půl roku práci zvládnou, většinou jim zůstane. Někteří zaměstnanci jsou ale tímto postupem vytíženi a jejich náplň práce přesahuje náplň původní. Tím vzniká další problém. Zaměstnanec dostává práci postupně a tím, že je už v organizaci zběhlý, dokáže se s tím nějak popasovat. Obsazením dané pozice novým zaměstnancem je zjištěno, že práci, kterou dříve zastával jeden zaměstnanec už nový zaměstnanec není schopen sám zvládat a je potřeba, aby danou práci vykonávalo více zaměstnanců. Tuto situaci potvrdila hypotéza číslo čtyři. Navrhovala bych, aby společnost pravidelně upravovala jednotlivé popisy pracovních míst podle

skutečných a nových činností jednotlivých zaměstnanců. Usnadní se tím orientace v činnostech a z popisu bude patrné, jestli je zaměstnanec schopen veškeré činnosti zvládat nebo je potřeba činnosti přerozdělit někomu jinému či vytvořit nové pracovní místo.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo s oporou o odbornou literaturu zjistit názory a zkušenosti zaměstnanců konkrétní společnosti na získávání a výběr zaměstnanců, analyzovat tyto procesy a při zjištění nedostatků navrhnout jejich zlepšení. Pro toto zjištění jsem použila kvantitativní výzkum v podobě výzkumného šetření a na doplnění informací rozhovor se supervizorkou společnosti Make Up For Ever.

V teoretické části, která vychází z odborné literatury, jsou popsány procesy získávání a výběru zaměstnanců a jejich metody. Praktická část je zaměřena na fungování těchto procesů ve společnosti Make Up For Ever. V úvodu jsou popsány základní informace o společnosti a její propojení se Sephorou, dále je popsán proces získávání a výběru zaměstnanců, definovány hypotézy a ty na základě dotazníkového šetření ověřeny nebo zamítnuty. Celkem ze čtyř hypotéz byly tři potvrzeny a jedna zamítnuta. Na závěr jsou navržena možná zlepšení.

Pro zlepšení a zkvalitnění procesů bylo navrženo pravidelně aktualizovat popisy pracovních míst a v případě potřeby vytvořit nové pracovní místo, provádět proces výběru ve vlastních prostorech a požadovat od uchazečů reference od předchozího zaměstnavatele.

Firma projevila zájem o tyto navržená zlepšení a chtěla by s nimi dále pracovat a některé z nich využít. Návrhy na zlepšení a doporučení společnosti byly vytvořeny na základě informací získaných z odborné literatury, která byla prostudovaná pro vytvoření teoretické části. V této práci jsou možná zlepšení uvedena a firma by je tedy mohla ke zlepšení procesů zvážit a realizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-08-1.
- BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ...* Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.
- HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-1585-7.
- HORALÍKOVÁ, Marie a Hana BRABENCOVÁ. *Personální řízení - vybrané otázky*. Vyd. 3. Praha: Credit, 2004. ISBN 80-213-0647-5.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9389-2.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9389-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Řízení lidských zdrojů a konkurenční výhoda	7
Obrázek 2 - Postup výběru a přijímání pracovníků podle Armstronga	17
Obrázek 3 - Logo Make Up For Ever	24
Obrázek 4 - směr Make Up For Ever	25
Obrázek 5 – Hierarchie zaměstnanců a spolupráce s obchody Sephora	26

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Jak se uchazeči dozvěděli o pozici	35
Tabulka 2 – Důvod reakce na nabídku.....	36
Tabulka 3 – Nejdůležitější faktory přijetí nabídky práce	37
Tabulka 4 – Hodnocení výběrového pohovoru	38
Tabulka 5 – Spokojenost s informacemi o postupu výběru	39
Tabulka 6 - Spokojenost s předanými informacemi	40
Tabulka 7 – Informace, které nebyly předány	41
Tabulka 8 – Co absolvovali zaměstnanci při přijímání	42
Tabulka 9 – Odpovídá práce očekáváním?	43
Tabulka 10 – Výhody MUFE	44
Tabulka 11 – Přihlásili by se zaměstnanci znova?	45
Tabulka 12 - Vrátili by se bývalí zaměstnanci zpět do Sephory	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1- Pohlaví respondentů	32
Graf 2 – Věk respondentů	32
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	33
Graf 4 – Délka pracovního poměru respondentů.....	33
Graf 5 – Rozdělení zaměstnanců podle managementu	34
Graf 6 – Jak se uchazeči dozvěděli o pozici	35
Graf 7 – Důvod reakce na nabídku práce	36
Graf 8 – Nejdůležitější faktory přijetí nabídky práce	37
Graf 9 – Hodnocení výběrového pohovoru	38
Graf 10 - Spokojenost s informacemi o postupu výběru	39
Graf 11 - Spokojenost s předanými informacemi	40
Graf 12 – Informace, které nebyly předány.....	41
Graf 13 - Co absolvovali zaměstnanci při přijímání	42
Graf 14 – Odpovídá práce očekáváním?	43
Graf 15 – Výhody MUFE.....	44
Graf 16 - Přihlásili by se zaměstnanci znova?	45
Graf 17 – Vrátili by se bývalí zaměstnanci zpět do Sephory.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník

Milí zaměstnanci,

Jmenuji se Tereza Lopatová a jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií na ČVUT. Ráda bych Vás poprosila o pár minut Vašeho času pro vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako výzkumné šetření, které je součástí mé bakalářské práce na téma „Přijímání a výběr zaměstnanců“. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou navrženy zlepšení pro proces získávání a výběr zaměstnanců, a proto bych Vás ráda poprosila o Váš názor, který může vést ke zlepšení. Dotazníkové šetření je anonymní.

A: Pohlaví

- Muž
- Žena

B: Věk

- 18 – 25 let
- 26 - 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 let a více

C: Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní vzdělání
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské vzdělání

D: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- Méně než rok
- 1 – 2 roky
- 3 – 4 roky
- 5 let a více

E: Kam spadá vaše pracovní místo?

- Vyšší management
- Střední management
- Nižší management
- Klasický zaměstnanec

1. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v MUFE?
 - Byl/a jsem přímo osloven vedením
 - Od známého
 - Z webových stránek organizace
 - Vybrala mě personální agentura
 - Doslechl jsem se o pozici, kontaktoval jsem společnost sám
 - Jiný důvod (prosím doplňte) _____

2. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a reagovat na nabídku práce ve společnosti?
 - Líbila se mi náplň práce konkrétního místa
 - Z důvodu dobré pověsti zaměstnavatele
 - Zajímavé finanční ohodnocení
 - Z důvodu potřeby najít co nejrychleji zaměstnání
 - Chtěla jsem pracovat pod touto značkou
 - jiný důvod (prosím doplňte) _____

3. Co pro vás bylo pro přijetí nabídky nejdůležitější?
 - Možnost kariérního postupu
 - Image organizace
 - Slíbenou odměnu
 - Dobu dojíždění
 - Zaměstnanecké výhody
 - Náplň práce
 - Termín nástupu
 - možnost osobního rozvoj
 - Jiný faktor _____

4. Jak hodnotíte výběrový pohovor v MUFE?
 - Velmi dobře
 - Spíše dobře
 - Nevím (nevzpomínám si)
 - Spíše špatně
 - Velmi špatně
 - Neabsolvoval/a jsem ho

5. Jak hodnotíte obeznámení s dalším průběhem výběrového řízení u výběrového pohovoru?
 - Velmi dobře
 - Spíše dobře
 - Spíše špatně
 - Špatně

6. Odpovídaly předané informace na pohovoru o konkrétní pozici, o společnosti atd. skutečnosti?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
7. Pokud ne, proč?
- Špatná pracovní atmosféra
 - Špatné mzdové ohodnocení
 - Špatná srozumitelnost práce
 - Práce neodpovídá popisu
 - Nelze se naučit ničemu novému
 - Jiné _____
8. Co vše jste při výběru absolvoval/a?
- Pohovor v agentuře
 - Pohovor se zaměstnancem MUFE
 - Test (osobností, znalostí, schopností)
 - Hraní rolí
 - Řešení případových studií
 - Zkouška make-upu
9. Odpovídá náplň práce očekáváním, které jste měl/a?
- Ano
 - Spíš ano
 - Spíše ne
 - Ne
10. Pokud neodpovídá proč?
- Prosím doplňte _____
11. Proč právě MUFE oproti ostatním?
- Lepší mzdy oproti ostatním
 - Slevy na produkty
 - Produktové košíky dle výběru
 - Dosažitelný target (denní, měsíční, kvartální)
 - Firemní auta, mobily atd.
 - Spravedlivý a slušný přístup k zaměstnancům

12. Přihlásili byste se znovu na volné pracovní místo, když už víte, jak to v MUFE funguje?

- Ano
- Záleželo by na okolnostech
- Ne

13. Pracoval/a jste před nástupem do MUFE v Sephoře a vrátil/a byste se tam?

- Ano pracoval/a, ale nevrátil/a
- Ano pracoval/a a klidně vrátil/a
- Nepracoval/a

Děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku a za Vaše cenné odpovědi.

Evidence vypůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Lopatová

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis