

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Bakalářská práce**

**Personální zajištění a stimulace zaměstnanců**

**Sofie Ehlerová**

**© 2024 ČZU v Praze**





# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Sofie Ehlerová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Personální zajištění a stimulace zaměstnanců**

Název anglicky

**Staffing and employee stimulation**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces personálního zajištění a účinnost nástrojů stimulace zaměstnanců ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílčí cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na proces získávání a výběr zaměstnanců, jejich stimulaci a motivátory v podnikání
- Posouzení procesu personálního zajištění potřeby zaměstnanců a požadavků na jejich výběr a přípravu pro výkon funkce.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané firmy.
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

## Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces personálního zajištění a nástroje stimulace. K analýzám budou využity deskriptivní metody založené na studiu dokumentů (organizační řád, organizační směrnice, popisy funkčních míst, etický kodex ...), pozorování, řízený rozhovor a dotazování v případě zkoumání úrovně hodnocené zaměstnanci a účinku stimulů. Proces výběru a přijímání zaměstnanců je základem pro plán podnikání a volbu stimulačních nástrojů.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

Doporučená osnova práce:

Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledek vlastní práce; Závěry.



## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

stanovení potřeby zaměstnanců, výběr zaměstnanců, profesní příprava, stimulace, motivy, efektivnost.

---

## Doporučené zdroje informací

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WERTHER, William B.; KEITH, Davis. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

---

Elektronicky schváleno dne 28. 6. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Personální zajištění a stimulace zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala váženému panu Ing. Václavu Kalovi, CSs. za jeho rady, odbornou pomoc a vedení při psaní této práce. Jeho cenné podněty a znalosti výrazně přispěly k dokončení této práce.

Dále bych také ráda poděkovala jednatele firmy HolidayCat.cz, s.r.o. za umožnění výzkumu a psaní o této firmě.

# Personální zajištění a stimulace zaměstnanců

## Abstrakt

Tato práce se zaměřuje na personální řízení ve společnosti s důrazem na proces personálního zajištění a stimulační nástroje. Nejprve je provedena analýza relevantních literárních zdrojů a současného stavu v daném oboru, která poskytuje teoretický základ pro další zkoumání. Vlastní práce začíná analýzou současného stavu ve firmě, zahrnující charakteristiku včetně popisu aktuálního personálního zajištění, její historii a popis poskytovaných služeb. Dále predikuje vývoj trhu na základě počtu domácích koček v Evropě a chování spotřebitelů. Popisuje také stimulaci a systém odměňování ve firmě. Empirická část využívá dotazníkového šetření k posouzení úrovně spokojenosti zaměstnanců a efektivity personálních úkonů. Na základě výzkumných cílů a hypotéz zkoumá, zda jsou stimulační nástroje efektivní a jak účinné jsou personální úkony při začleňování nových zaměstnanců. Výsledky výzkumu budou nakonec podrobeny analýze, na základě které budou navržena opatření pro zlepšení.

**Klíčová slova:** personální zajištění, stanovení potřeby zaměstnanců, výběr zaměstnanců, profesní příprava, stimulace, motivy, efektivnost

# Staffing and employee stimulation

## Abstract

This thesis focuses on human resource management within a company, emphasizing the process of staffing and stimulation tools. Initially, an analysis of relevant literary sources and the current state of the industry is conducted, providing a theoretical framework for further investigation. The main work begins with an analysis of the current state within the company, including a characterization, description of the current staffing process, its history, and a description of the services provided. It also predicts market trends based on the number of domestic cats in Europe and consumer behavior. Additionally, it describes the stimulation and reward system within the company.

The empirical part utilizes a questionnaire survey to assess the level of employee satisfaction and the effectiveness of personnel measures. Based on research goals and hypotheses, it examines whether motivational tools are effective and how efficient personnel measures are in integrating new employees. Finally, the research results will be subjected to analysis, based on which recommendations for improvement will be proposed.

**Keywords:** staffing, determination of employees' needs, employee selection, professional training, stimulation, motives, efficiency

# Obsah

1	Úvod.....	12
2	Odborná východiska .....	13
<b>2.1</b>	<b>Personální řízení.....</b>	<b>13</b>
2.1.1	Definice pojmu personální řízení .....	13
2.1.2	Vyhledávání zaměstnanců.....	14
2.1.3	Faktory ovlivňující výběr zaměstnanců .....	15
2.1.4	Metody výběru zaměstnanců.....	17
2.1.5	Modely pro výběr zaměstnanců .....	18
2.1.6	Komunikace s uchazeči .....	21
<b>2.2</b>	<b>Motivace a stimulace zaměstnanců.....</b>	<b>25</b>
2.2.1	Stimulace.....	25
2.2.2	Motivace.....	27
2.2.3	Teorie motivace.....	28
<b>2.3</b>	<b>Hodnocení zaměstnanců .....</b>	<b>31</b>
2.3.1	Systémy a metody hodnocení zaměstnanců .....	31
2.3.2	Odměňování zaměstnanců.....	33
<b>2.4</b>	<b>Autorská diskuse .....</b>	<b>35</b>
3	Cíle práce a metodika.....	36
<b>3.1</b>	<b>Cíle práce .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>Metodika .....</b>	<b>36</b>
4	Výsledky vlastní práce.....	39
<b>4.1</b>	<b>Charakteristika firmy HolicayCat.cz, s.r.o.....</b>	<b>39</b>
4.1.1	Historie společnosti .....	39
4.1.2	Charakteristika služby poskytované společností.....	39
4.1.3	Trendy v odvětví hlídání zvířat .....	40
4.1.4	Zaměstnanci .....	41
4.1.5	Organizačně funkční struktura společnosti .....	42
4.1.6	Predikce vývoje trhu a chování spotřebitelů .....	43
4.1.7	Stanovení potřeby zaměstnanců.....	44
4.1.8	Analýza potřeb a požadavků na zaměstnance ve firmě.....	46
4.1.9	Postup při získávání zaměstnanců.....	48

4.1.10	Práva, povinnosti a odpovědnost.....	50
4.1.11	Zázemí pro zaměstnance .....	52
4.1.12	Aktuální stav systému motivace a stimulace .....	53
4.1.13	System odměňování .....	54
<b>4.2</b>	<b>Výsledky empirického výzkumu.....</b>	<b>55</b>
4.2.1	Dotazníkové šetření – analýza postřehů a preferencí zaměstnanců .....	55
5	Výsledky a diskuse .....	65
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	65
5.2	Návrh opatření ke zlepšení.....	66
6	Závěr .....	68
7	Seznam použitých zdrojů .....	69
7.1	Literární zdroje.....	69
7.2	Internetové zdroje.....	70
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	71
8.1	Seznam obrázků .....	71
8.2	Seznam tabulek .....	71
8.3	Seznam grafů.....	71
9	Přílohy .....	72
9.1	Příloha 1 – Smlouva pro klienty .....	72
9.2	Příloha 2 – dotazník pro nové uchazeče na hlídání koček .....	74
9.3	Příloha 3 – Profesiogram kočičí chůvy .....	77
9.4	Příloha 4 – dotazník pro zaměstnance firmy HolicayCat.cz, s.r.o. ....	78

# 1 Úvod

V moderním podnikovém prostředí, charakterizovaném rychlými změnami, globalizací a narůstající konkurencí, má personální řízení zásadní význam pro dosažení dlouhodobého úspěchu a udržitelné konkurenceschopnosti firem. Kvalitní a efektivní personální řízení nejenže zahrnuje základní procesy získávání, výběru a stimulace zaměstnanců, ale stává se i klíčovým faktorem pro vytváření inovačního prostředí a posílení organizační kultury. Schopnost společností přizpůsobovat se novým výzvám a udržovat motivovaný a angažovaný tým zaměstnanců se stává životně důležitou pro udržení konkurenčního postavení na trhu.

Tato bakalářská práce má za cíl podrobně analyzovat klíčové prvky procesu personálního zajištění a nástrojů stimulace zaměstnanců v konkrétní firmě. Zaměřuje se na identifikaci stávajících postupů, hodnocení jejich účinnosti a na základě toho formulovat doporučení vedoucí k vylepšení celkového systému personálního řízení. Skrze detailní studium současného stavu a následné návrhy opatření si tato práce klade za cíl přispět k posílení konkurenceschopnosti zkoumané firmy a ke zdokonalení řízení lidských zdrojů.



## 2 Odborná východiska

### 2.1 Personální řízení

#### 2.1.1 Definice pojmu personální řízení

Armstrong (2015) vymezuje personální řízení jako oblast správy, která se věnuje aspektům spojeným s pracovníky v organizaci. Konkrétní definice a charakterizace obsahu personálního řízení vyžadují hloubkové zvážení, neboť termín může nabývat různých významů v různých kontextech.

V podstatě můžeme personální řízení charakterizovat následovně (Kociánová, 2012, s. 9–10):

- Součást řízení organizace, zabývající se pracovníky a jejich vztahy uvnitř podniku.
- Specifickou oblastí, která se zaměřuje na člověka v organizaci, realizovanou personálními specialisty, případně útvary.
- Součást práce každého manažera a vedoucího týmu.
- Studijní obor, orientující se na řídicí a odborné činnosti.

Podle Armstronga (2015) je cílem personálního řízení optimalizovat využití lidského potenciálu a investic do pracovníků za účelem dosažení cílů organizace. Zároveň se usiluje o vytváření podmínek, které zajišťují pracovní spokojenost, motivaci a identifikaci zaměstnanců s cíli organizace. Proces práce s lidmi musí brát v úvahu všechny aspekty jejich pracovní činnosti. Jednotlivé organizace se liší v přístupu k personálnímu řízení, což se odráží v jeho pozici v rámci celkového systému řízení a rozsahu a kvalitě provedených personálních aktivit.

Personální řízení je složitým a citlivým aspektem řízení organizace. Jeho klíčovým cílem je umožnit managementu zvýšení přínosu jednotlivých zaměstnanců i celých týmů pro krátkodobý i dlouhodobý úspěch organizace. To zahrnuje vytváření prostředí, kde je možné správně řídit současné a budoucí pracovní potřeby, rozvíjet lidské schopnosti a motivovat zaměstnance k naplňování cílů. Taktéž se věnuje upevňování vztahů uvnitř organizace, podporuje týmovou práci, sleduje trendy ovlivňující pracovní prostředí a podílí se na řízení změn (Armstrong, 2015).

Personální řízení se opírá o široké spektrum poznatků z různých disciplín, což zahrnuje oblasti jako teorie řízení, management, organizace, organizační chování, psychologie, sociologie, právo, ekonomie, politologie, andragogika a etika. Dále je propojeno s podnikovou ekonomikou, využívá matematiku a statistiku, informační technologie a využívá poznatků z ekologie, technických oborů a dalších oblastí. (Kociánová, 2010, s.9)

### 2.1.2 Vyhledávání zaměstnanců

Důležitou součástí každého personálního procesu je vyhledávání potenciálních zaměstnanců. Tegze (2018) tvrdí, že metody vyhledávání zaměstnanců představují strategie a postupy, které organizace využívají k identifikaci a oslovení potenciálních kandidátů pro obsazení pracovních pozic. V dnešním dynamickém pracovním prostředí je klíčové mít efektivní náborový proces, který umožní získání kvalifikovaných a angažovaných zaměstnanců.

Tradiční metody zahrnují **inzerce** v tisku nebo na firemních webových stránkách.

V dnešní době však personalisté rychle pochopili výhody **využívání sociálních sítí** při hledání potenciálních kandidátů. Tím, že personalista může prohledávat sociální sítě, má možnost vytvořit si svou vlastní databázi kontaktů, která může být specifická a obsahovat kvalitní profily. Tyto kontakty mohou být nalezeny přímo na základě profilů či absolvovaných škol, nebo nepřímo prostřednictvím doporučení od známých, kolegů, nadřízených nebo školitelů. Dokonce i úzce specializovaní odborníci s vysokou úrovní lidského kapitálu mohou být nalezeni prostřednictvím sociálních sítí. V případě, že personalista nenalezne daného specialistu ve svých kontaktech, může se pokusit oslovit odborníky pomocí blogu či diskusních fór, kde mohou reagovat ti, kteří jsou tématem oslovení, nebo může odkázat na někoho známého. Již existující a skryté kontakty na sociálních sítích mají mnohem větší potenciál než tradiční webové stránky personálních agentur či portály nabízející pracovní příležitosti. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Další tradiční přístup je oslovování aktivních uchazečů, kteří zasílají životopisy na volné pozice. Tyto metody jsou cenné, ale současný trend směřuje k rozvoji nových, inovativních způsobů vyhledávání. (Tegze, 2018)

Dalším efektivním způsobem vyhledávání může být také **sourcing**. Tegze (2018) vymezuje sourcing jakožto aktivní vyhledávání potenciálních kandidátů a získávání informací o nich. Tato praxe byla dlouhou dobu standardní součástí práce všech osob působících v oblasti

náboru. Nicméně, před několika lety začala vznikat nová role zvaná "sourcer", která se specializuje výhradně na aktivní vyhledávání a oslovování pasivních uchazečů.

Tito "sourceři", kteří jsou často označováni jako "lovci talentů" nebo "hledáči talentů", se snaží aktivně nalézt potenciální uchazeče, zaujmout jejich zájem a přesvědčit je, aby se zapojili do výběrového procesu. Jejich cílem je získat co nejvíce relevantních informací a kontaktních údajů o těchto kandidátech. Práce sourcerů vyžaduje odlišné dovednosti a zkušenosti ve srovnání s prací recruiterů. Úspěšní sourceři se vyznačují hlubokým porozuměním sociálním sítím a různým metodám vyhledávání kandidátů. Stále se také učí novým technologiím a postupům, aby mohli být co nejefektivnější. Je klíčové, aby měli neustálý přehled o nejnovějších trendech a metodách v oboru. Dále je možné pozorovat, že práce sourcerů postupně začíná více zahrnovat i základy programování, což jim umožňuje automatizovat určité části svého procesu, například sběr informací o kandidátech. Díky tomu mohou rychleji získat potřebné kontakty a informace o kandidátech. (Tegze, 2018)

### 2.1.3 Faktory ovlivňující výběr zaměstnanců

Efektivní výběr zaměstnance je pro každou organizaci nezbytným krokem směrem k dosažení dlouhodobého úspěchu. Klíčovým prvkem tohoto procesu je podle Bělohlávka (2016) schopnost identifikovat a vyhodnotit faktory, které ovlivňují vhodnost uchazeče pro danou pracovní pozici. Mezi tyto faktory patří nejen dosavadní pracovní zkušenosti a dovednosti, ale také potenciál uchazeče. Správně zvolení pracovníci nejen posilují pracovní týmy, ale také přispívají k dosažení strategických cílů a upevňují organizační kulturu

Bělohlávek (2016) definuje **potenciál** uchazeče jakožto faktor, který zahrnuje jeho schopnost růstu, adaptace na nové situace, rozvoj dovedností a přizpůsobení se měnícím se potřebám organizace. Lidský potenciál má částečně genetický základ, ovlivněný faktory jako je typ nervové soustavy a endokrinní systém. Vnější vlivy, jako je rodinná výchova a učení se od ostatních, však hrají také významnou roli. Hlavní rysy osobnosti začínají formovat v období rané dospělosti a obvykle zůstávají relativně stabilní. Potenciál zahrnuje různé aspekty, jako jsou:

- Vlohy, což jsou schopnosti, které jedinec může projevit za příznivých podmínek, například zraková ostrost, reakční čas, schopnost soustředění a přenášení pozornosti, zručnost prstů a různé formy inteligence.

- Osobnostní charakteristiky, které určují, jakým způsobem se jedinec projevuje, například extraverte (společenská) versus introverte (uzavřenost), emoční stabilita, vstřícnost či agresivita, odpovědnost a důslednost, otevřenost vůči novým zkušenostem. (Bělohlávek, 2016)

Je důležité si uvědomit, že potenciál není nezměnitelný. Určité vlastnosti se mohou měnit s věkem; například se snižuje zraková ostrost, reakční čas a soustředění pozornosti. Navíc, vlivem okolností se mohou některé vlastnosti proměnit. Člověk, který byl původně vstřícný, se může v důsledku životních zvrátů stát agresivním.

Potenciál je spíše jako osobní limit. Představuje maximální úroveň schopností, které je člověk schopen dosáhnout díky výcviku nebo praxi. Důležité je vnímat lidský potenciál jako dynamický prvek, který může být ovlivněn vývojem, životními zkušenostmi a prostředím. (Bělohlávek, 2016)

Jedním z dalších klíčových faktorů ovlivňujících úspěch výběru zaměstnance podle Bělohlávka (2016) jsou:

- **Kompetence uchazeče** – představují soubor dovedností, znalostí, schopností a charakterových vlastností, které umožňují jednotlivcům efektivně plnit své pracovní úkoly a přispívat k celkovému rozvoji organizace.

Společnosti rozvíjejí kompetenční systémy nejen pro potřeby výběru nových zaměstnanců, ale také pro hodnocení pracovníků, plánování kariéry, odměňování a vzdělávání. Tyto kompetenční systémy se zaměřují na různé aspekty a mohou být rozděleny do tří hlavních skupin, které mají vliv na organizaci:

**Základní kompetence:** Ty jsou často odvozeny ze strategie a hodnot firmy a týkají se všech zaměstnanců. Může zde být zahrnuto několik prvků, včetně postojů a dovedností, jako je orientace na zákazníka, důraz na výkon, schopnost práce v týmu a organizační dovednosti. Tyto kompetence jsou někdy označovány jako "měkké kompetence" a často jsou specifikovány pro různé kategorie pracovníků, jako jsou manažeři, specialisté, dělníci a pomocní personál.

**Přířezové kompetence:** Ty se vztahují ke specifickým znalostem, které jsou relevantní pro všechny zaměstnance, například základy informační technologie

nebo firemní jazyk. Tyto kompetence bývají označovány jako "tvrdé kompetence".

**Specifické kompetence:** Ty se týkají dovedností nebo znalostí, které jsou relevantní pouze pro určitý oddělení nebo skupinu zaměstnanců. Příkladem může být obchodník, který potřebuje dovednosti v oblasti zbožíznalství a obchodních dovedností. Tyto kompetence často navazují na konkrétní popisy pracovních pozic.

Kompetence jsou popsány v různých dokumentech:

**Přehled kompetencí:** Tento dokument obsahuje seznam kompetencí požadovaných v různých odděleních. Obvykle existují rozdíly pouze v oblasti specifických kompetencí.

**Slovník kompetencí:** Zde jsou jednotlivé kompetence rozděleny do úrovní a každá úroveň je podrobně popsána z hlediska očekávaných výkonů pracovníka.

**Profily činností:** Ty určují úrovně, které by měli pracovníci na určitém pracovním místě dosahovat v jednotlivých kompetencích. (Bělohlávek, 2016)

#### 2.1.4 Metody výběru zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců jsou běžně využívány nástroje jako je osobní dotazník a rozhovor, avšak méně často se sáhne po dalších prostředcích. Je však důležité poznamenat, že existuje široká škála metod, které umožňují dosáhnout kvalitního výběru zaměstnanců.

**Osobní dotazník** slouží k získání biografických údajů, jako je vzdělání, dosavadní pracovní zkušenosti nebo rodinné zázemí, a mohou zde být obsaženy informace, které dokáží rozlišit mezi vhodnými a nevhodnými uchazeči. **Rozhovor** pak umožňuje nejenom zkoumat odborná témata, ale také zaměřit se na vlastnosti osobnosti, a při tom nabízí možnosti pro sledování vyjadřovacích schopností a neverbální komunikace. (Bělohlávek, 2016)

Pro dosažení efektivního výběru zaměstnanců je mnohem významnější upřednostnit dobře připravený a strukturovaný rozhovor před nestrukturovaným a volným rozhovorem. Zároveň jsou **testy schopností** klíčovým prvkem, který nám umožňuje odhalit, co člověk dokáže. Tyto testy zahrnují inteligenci, kreativitu, pozornost, paměť, reakční dobu a psychomotorické tempo. **Odborné testy** směřují k ověření teoretických znalostí v různých oblastech, například v právu, strojírenství nebo ekonomice. Naopak **testy osobnosti**

zkoumají charakterové vlastnosti jedince a jeho motivaci. V kontextu zaměstnavatele jsou klíčové vlastnosti, jako je zodpovědnost, otevřenost vůči zkušenostem, emocionální stabilita, empatie a průbojnost. (Bělohlávek, 2016)

Podle Bělohlávka (2016) však existují i další testy, které analyzují motivy důležité pro zkoumanou osobu, jako je výkon, mezilidské vztahy nebo odborný rozvoj.

Některé metody, jako jsou projektivní testy, se zaměřují na nepřímé odhalení skrytých tendencí osobnosti. Tyto testy jsou spíše využívány v klinické psychologii a v personálním výběru mohou být kontroverzní. Vzorky práce poskytují konkrétní ukázky činností, které by uchazeč měl provádět, a zahrnují například práci s dokumenty nebo simulované situace.

Další metodou je **Assessment Centre**, které staví na simulovaných situacích a zahrnuje také testy a rozhovory. Účastníci v rámci této metody procházejí různými aktivitami, které jsou hodnoceny skupinou pozorovatelů podle předem stanovených kritérií. Tato metoda často souvisí s development centre, které se zaměřuje na další rozvoj účastníků.

**Reference** představují hodnocení jinými osobami, jako jsou bývalí nadřízení nebo známí odborníci, a mohou být užitečným nástrojem, ačkoli mohou obsahovat i zkreslené informace z důvodu osobních preferencí či zájmu ovlivnit výběr.

**Grafologie**, která vychází z předpokladu, že osobnost se odráží v písmu, se využívá například ve Francii, avšak její přesnost vyžaduje odborného znalce. **Delegování** je další metodou výběru, která podává obraz o schopnostech pracovníka, a to zejména u již existujících zaměstnanců. **Hodnocení 360°** zahrnuje posouzení pracovníka ze všech stran, a to včetně nadřízených, kolegů a zákazníků, a poskytuje víceúhlý pohled na jeho výkonnost.

Výběr vhodných zaměstnanců je složitý proces, který často vyžaduje kombinaci více metod. Z toho důvodu je vhodné využívat princip triangulace, tedy porovnávat výsledky minimálně tří různých metod, což nám umožní získat komplexnější a objektivnější pohled na schopnosti a potenciál uchazečů pro úspěšné působení v pracovním prostředí. (Bělohlávek, 2016)

### 2.1.5 Modely pro výběr zaměstnanců

Pokud se nedostává žádný vhodný uchazeč, oceníme každého jednotlivce, který vyhovuje minimálním požadavkům pro vykonání práce. Při nedostatku zájemců používáme model limitů, který budeme dále vysvětlovat. Cílem je stanovit nejnižší akceptovatelnou úroveň

dovedností, aby bylo možné pokračovat v provádění dané činnosti. V situaci, kdy nabídka přesahuje poptávku a máme možnost vybírat z několika osob, zvážíme efektivní strategii. Zejména při větším počtu zájemců se osvědčil postup volby ve více fázích. (Bělohlávek, 2016)

Prvním krokem je analýza životopisu a posouzení, zda dotyčný má šanci pokračovat v selekčním procesu. Následuje několik dalších kol. V prvním kole neprojdou kandidáti, kteří nesplní požadavky dané metody, a ti ostatní postoupí do druhého kola. Postupuje pouze skupina uchazečů, kteří zvládli také druhé kolo, a konečné rozhodnutí může padnout ve třetím a posledním kole. (Bělohlávek, 2016)

Poté, co jsme se seznámili s kandidáty, předtím, než ukončíme samotný selekční proces, máme informace o několika uchazečích. Jediní zřídka někteří výrazně převyšují ostatní. Uvažme situaci, kde několik osob kandiduje na pozici vedoucího oddělení. Spoléháme na předem zpracovaný přehled dovedností. Jeden kandidát je excelentní a zkušený odborník, ale má problémy s komunikací. Druhý je dobrý posluchač a schopný přesvědčovat lidi, avšak má trochu chaotický a neuspořádaný přístup. Další je skvělý organizátor, avšak máme pochybnosti o jeho nasazení do práce. (Bělohlávek, 2016)

Pro efektivní řešení této situace budeme muset zvolit systém rozhodování. K dispozici jsou tři modely – model limitů, kompenzační model a opakované dělení: (Bělohlávek, 2016)

### **1. Model limitů**

Tento model se opírá o klíčové hodnoty, kterých musí uchazeč dosáhnout. Cílem je nepřijmout žádného kandidáta, jehož dovednosti by v některé oblasti nedosahovaly dostatečné úrovně. Pokud jsou kompetence hodnoceny na stupnici od 0 do 5, může být například stanoveno, že žádný kandidát s hodnocením nižším než 3 nebude přijat. To znamená, že kandidát, který exceluje v odborných dovednostech, motivaci, komunikaci a výkonnosti, ale má problémy s organizačními schopnostmi (viz obr. 1), neprojde. Existuje možnost, že požadavky nesplní žádný kandidát, nebo naopak, že bude úspěšných kandidátů více, než je možné přijmout. (Bělohlávek, 2016)

Obrázek 1: Příklad hodnocení kompetencí

	0	1	2	3	4	5
odborné vlastnosti						
vedení lidí						
komunikace						
organizační dovednosti						
zaměření na výkon						

(Zdroj: Bělohlávek, 2016, s. 105)

Model limitů nalézá uplatnění například při selekci řidičů motorových vozidel, kde jsou konkrétně definovány hodnoty ve zkouškách, jež musí uchazeč překonat. V tomto kontextu nesplnění určitého stanoveného limitu může představovat riziko pro bezpečí samotného řidiče i ostatních účastníků provozu. (Bělohlávek, 2016)

## 2. Kompenzační model a GRID technika

Koncept vychází z předpokladu, že nedostatky v jedné oblasti mohou být vyváženy silnými stránkami v jiných dovednostech. Můžeme si uvědomit, že pokud kandidát má nedostatky v provádění operativních prací, nemusí to být problém, protože jako zručný vedoucí by mohl přesunout tuto operativu na svou asistentku. To zahrnuje složitější koncept, ve kterém usnadní rozhodování pomocí vytvoření matice kompetencí a použití GRID techniky (Manktelow, 2009).

Metoda se opírá o následující postup:

1. Zobrazení všech uchazečů v horní řadě tabulky a kritéria pro hodnocení v prvním sloupci tabulky (např. cena, kvalita, rychlost řešení apod.).
2. Určení vah – ohodnocení relativní důležitosti jednotlivých kritérií na stupnici od 0 (ne důležité) do 5 (velmi důležité). Určení vah, pravděpodobně s pomocí skupiny expertů, je klíčovým krokem, který silně ovlivní výsledky rozhodnutí.
3. Ohodnocení každého uchazeče v rámci každého kritéria na stupnici od 0 (slabý) do 5 (velmi dobrý).
4. Vynásobení každé hodnocení (z předchozího kroku) jeho relativní důležitostí (z kroku určení vah), takto získáme vážené body pro každého uchazeče.
5. Sečtení vážených bodů pro každého uchazeče; řešení s nejvyšším celkovým počtem bodů je optimální volbou.



### 3. Metoda opakovaného dělení

Představuje v podstatě zdokonalenou variantu metody limitů. Postup výběru probíhá ve více fázích. To znamená, že není třeba, aby všichni uchazeči prošli všemi kroky, což by bylo náročné jak z časového hlediska pro uchazeče, tak pro osobu provádějící výběr. (Bělohlávek, 2016)

#### 2.1.6 Komunikace s uchazeči

Podle Bělohlávka (2017), úspěšné vedení rozhovorů s lidmi převážně závisí na úrovni dovedností hovořícího v oblasti komunikace a hodnocení. To nezahrnuje pouze aktivní komunikační schopnosti, spojené s přesvědčivostí mluvy a ovlivňováním osob, ale v konverzacích se zaměstnanci se zdá být mnohem důležitější schopnost pasivní komunikace, což zahrnuje schopnost vcítit se do druhého a pochopit jej. Kvalitní tazatel, hodnotitel a vedoucí by měli ovládat následující: poslech, formulování otázek, prezentaci a přesvědčování, neverbální komunikaci, asertivní komunikaci a posuzování. V nadcházejících odstavcích se nachází techniky, které usnadní vedení rozhovorů a dají tomuto manažerskému úkolu určitý rámec. Někdy však není možné tyto pokyny uplatňovat rutinně. Je nutné vycházet z určité úrovně dovedností, ať již získaných přirozeným vývojem nebo skrze výcvik, ze schopnosti empatie, která dovolí intuitivně vnímat skryté emoce a potřeby jednotlivce, stejně jako z kvality posouzení neboli zdravého rozumu.

- **Naslouchání**

Úspěšná realizace pohovorů zahrnuje nejen aktivní komunikační dovednosti, které se týkají vlivu a přesvědčování, ale také pasivní komunikační schopnosti, spočívající v schopnosti vcítit se do druhé osoby a porozumět jí.

Kvalitní zaznamenání, hodnocení a vedení pohovoru vyžaduje následující principy:

**Omezení mluvení:** Důležité je nepřehnané mluvení. Vůdčí pracovníci často mají sklon dominovat konverzací. Během pohovoru by měli dávat prostor druhé straně. U hodnotících nebo náročných pohovorů je toto důležité, neboť mohou narušit vyjádření uchazeče. Dialog v pohovoru má být rovnoprávným setkáním.

**Snažit se pochopit perspektivu druhého:** Klíčem k vzájemnému porozumění je schopnost chápat pocity a perspektivu druhé strany. Tím lze nalézt společná řešení problémů, která mohou být skrytá či těžko vyjádřitelná.

**Projev porozumění:** Aktivní poslech je důležitý, stejně jako snažit se vyjádřit obsah vyjádření druhého ve svých slovech. To může zlomit komunikační bariéru způsobenou tím, že druhá strana si myslí, že nemáme porozumění pro její pocity nebo situaci.

**Nezakřikovat druhého, pokud to není nezbytné:** Nechávání prostoru pro průběh myšlenek druhé strany je také velmi důležitou součástí. Přerušování může vzbuzovat negativní reakce. Avšak přerušování je nezbytné, pokud se témata vytráčí nebo se zabývají zbytečnými detaily.

**Přerušování, pokud je to nezbytné:** Někdy je nutné zasáhnout, zvláště pokud se hovoří mimo téma nebo se zachází do nadbytečných detailů. Přerušování by mělo být zdvořilé a vysvětlující, že se chceme vrátit k hlavnímu tématu.

**Udržování pozornosti:** Udržení soustředěnosti je klíčové, zejména při následujících pohovorech, kdy se pozornost může snižovat. Zajistěte si, abyste neunikli důležitým informacím nebo myšlenkám druhého.

**Projev zájmu:** Ukazovat zájem tím, že dáme najevo, že nasloucháme – očním kontaktem, pozorným postojem a souhlasným kýváním. Tím druhému ukážeme, že je jeho řeč důležitá. (Bělohlávek, 2017)

- **Kladení otázek**

Samotný proces pohovoru, zejména v rámci výběrových postupů, zahrnuje klíčovou dovednost – umění kladení otázek. Tato dovednost má značný vliv na celkový úspěch či neúspěch hodnocení kandidátů. Nicméně tato schopnost není důležitá pouze při výběrových interakcích, nýbrž také při hodnoticích a náročných pohovorech, kde způsob formulace otázek může ovlivnit naši schopnost lépe porozumět postojům a důležitým událostem druhé strany.

Pro dosažení efektivity a smysluplnosti otázek je třeba respektovat několik zásad:

**Stručnost a jasnost formulace otázek:** Dlouhé a komplikované otázky mohou vést k dezorientaci posluchače, který nemusí pochopit, co je od něj žádáno. Kvalita odpovědi může být značně ovlivněna schopností tazatele adekvátně formulovat otázky. Při výběrových pohovorech by se mělo dbát na jednoduchost a srozumitelnost otázek.

**Preferenci otevřených otázek:** Pokud jde o typ otázek, měly by se upřednostňovat otevřené otázky. Uzavřené otázky umožňují jednoslovné odpovědi, což značně omezuje hloubku konverzace. Naopak otevřené otázky, začínající slovy jako "Proč...?", "Z jakého

důvodu...?" nebo "Co vás vede k tomu, že...?" otevírají prostor pro podrobnější a bohatší odpovědi. Tyto otázky stimulují druhou stranu k víceúrovňovému vyjádření a komunikaci.

**Vyvarovat se sugestivních otázek:** Sugestivní otázky typu „Ale chtěl byste pracovat s lidmi, že?“ mohou manipulovat druhou osobu k určitému typu odpovědi, který by mohl být žádoucí. Takové otázky vedou spíše k potvrzujícím reakcím než k objektivním výpovědím. Při formulaci otázek bychom se měli snažit o neutralitu a umožnit partnerovi svobodu vyjádření vlastního názoru.

**Různé typy otázek pro různé účely:** Při výběrových pohovorech můžeme využít různé typy otázek, jako jsou situační otázky, které testují reakce na konkrétní scénáře např. „Co byste dělal, kdyby nastalo toto...?“, behaviorální otázky, které požadují popis minulých akcí a chování a nepřímé otázky, které slouží k odhalení skrytých motivací nebo postojů. Každý typ otázky má svůj účel a smysl v různých situacích.

**Krátká podněcení místo otázek:** Když chceme, aby druhá strana více rozvinula určité téma, můžeme použít krátké podněcení namísto klasické otázky. Tímto způsobem můžeme druhého povzbudit k prohloubení tématu, aniž bychom ho narušili nebo vystrašili. (Bělohávek, 2017)

- **Prezentování**

V průběhu výběrových pohovorů hraje klíčovou roli nejen prezentace uchazeče před potenciálním zaměstnavatelem, ale i prezentace samotné firmy a pracovního prostředí uchazeči.

Tento proces má dvě strany: na jedné straně tazatelé hledají vhodného kandidáta, na druhé straně organizace usilují o přilákání a získání kandidáta do svých řad. Výběrový pohovor tak zahrnuje vzájemný dialog, při kterém se náborář i kandidát snaží dosáhnout svých cílů.

Neméně důležitá je schopnost efektivní komunikace a prezentace v situacích, kdy se musíme vypořádat s hodnocením nebo náročnými rozhovory. Zásady, které mohou vést k úspěšnější interakci:

**Stručnost a zřetelnost:** Zvláště v náročných situacích, jako jsou výběrové pohovory, je klíčové udržet jasnost a stručnost v komunikaci. Zaměřit se na tři klíčové body umožní efektivní předání informací.

**Pozitivní přístup:** Komunikace by měla být zaměřena na pozitivní aspekty. Kladným a důvěřivým způsobem je možné dosáhnout lepších výsledků než prostřednictvím vyhrožování či strašení.

**Společná vize:** Dosáhnout shody na společném cíli a vizi budoucnosti může vést k dosažení efektivního řešení problémů. Toto platí nejen pro výběrové situace, ale i pro hodnocení a změny chování.

**Konkrétní příklady:** Při prezentaci je důležité uvést konkrétní příklady a události, které dokáží dodat myšlenkám živost a význam. Konkrétní situace mohou lépe ilustrovat budoucí směr než obecné proklamace.

**Participace:** Zapojení druhého do řešení a rozhodování může vést k efektivní změně postojů. Klíčem je umožnit druhému dospět k vlastnímu názoru.

**Přizpůsobení komunikace:** Versatilní komunikace znamená přizpůsobit komunikační styl druhé straně. Různé typy lidí reagují na různé argumenty, a proto je důležité předkládat argumenty tak, aby oslovily specifické charakteristiky druhé osoby. (Bělohlávek, 2017)

## 2.2 Motivace a stimulace zaměstnanců

Cílem motivace je vyvolat pozitivní postoj k určitému aspektu, často se týkající výkonu nebo specifického chování. Termín motivace zahrnuje jak samotný proces, tak jeho výsledek – tedy fakt, že nějaký děj probíhá (jeden subjekt ovlivňuje druhý) a zároveň že existuje určitá realita (konkrétně ten zmíněný pozitivní postoj). (Plamínek, 2007)

V rámci manažerské praxe je častým zvykem volně interpretovat pojmy stimulace a motivace. Důležitější je však si uvědomit, že pozitivní přístup k nějaké úloze obvykle vychází z jedné ze dvou základních příčin. Buď je úkol spojen s dosažením vnější hodnoty (například finanční odměny), nebo souzní s vnitřními sklony jednotlivce, který je povinen úkol vykonat. Úkol je tak plněn na základě vnějších podnětů (stimulů) nebo vnitřních motivů, které mohou tato dvě hlediska společně doplňovat a podporovat. (Plamínek, 2007)

V případě, kdy se snažíme získat ochotu jedince k určité činnosti pomocí vnějších podnětů, hovoříme o stimulaci. Naopak, pokud tuto ochotu vyvoláváme v člověku na základě již existujících vnitřních motivací, mluvíme o motivaci. První případ zahrnuje rozhodující vliv vnější situace na vytvoření žádoucího chování, druhý zase klade důraz na vnitřní svět motivovaného jedince. (Plamínek, 2007, s. 14)

### 2.2.1 Stimulace

Stimulaci bychom obecně mohli definovat jako „*vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace*“ (Provazník, Komárková, 2004)

Stimulaci můžeme podle Pauknerové (2012) označit jako vlivy, které vyvolají změnu v motivaci jednotlivce. Tyto vlivy můžeme rozdělit na dvě kategorie:

- Impulsy – endogenní, vnitřní podněty
- Incentivy – exogenní, vnější podněty

Stimulace se, jak bylo řečeno výše, definuje jako vnější ovlivňování prožívání a chování jedince, cílené ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být cíleno buď na posílení perspektivy úspěchu – například stimulace pozitivním hodnocením nebo odměnou, nebo také zdůrazněním hrozby v případě neúspěchu, například stimulace záporným hodnocením, akcí, trestem atd. Úspěšná stimulace záleží na tom, zda jsou používané podněty v souladu s tím, co motivuje daného jedince.

Stimulace zahrnuje cílené ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců, tedy jejich ochotu pracovat. Optimální pracovní motivace nastává, když jsou osobní cíle, zájmy, a hlavně potřeby zaměstnance v souladu s cíli a potřebami společnosti.

Manažeři většinou sledují při stimulaci pracovníků k práci tyto dva hlavní cíle:

1. Podněcování optimálního přístupu zaměstnanců k pracovním úkolům
2. Podpora osobního růstu zaměstnanců

Předpokládá se, že každý manažer bude své podřízené znát natolik dobře, aby odhadl, na které potřeby cílit.

Hledání použitelných postupů, které mohou ovlivnit pracovní morálku lidí, musí být zaměřeno na hodnocení účinnosti používaných podnětů. Pracovníka pozitivně stimuluje to, co mu umožňuje uspokojit jeho současné nebo krátkodobé potřeby, a negativně naopak to, co mu brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb. (Pauknerová, 2012)

Stimulační význam mohou mít následující faktory:

- **Materiální odměna**

Důležitost tohoto faktoru spočívá v tom, že práce slouží k uspokojování životních potřeb a zajištění společenského postavení a životní úrovně. Je potřeba, aby manažer měl možnost významně ovlivňovat materiální odměňování pracovníků, přičemž pohyblivé složky odměny, jako prémie a jiné odměny mají silnější stimulační účinek než fixní část platu.

Mezi další formy odměny můžou patřit nefinanční benefity, jako například služební auto, mobilní telefon, firemní produkty, různé formy pojištění, příspěvky na sport, kulturu apod. (Pauknerová, 2012)

- **Obsah práce**

Obsah a charakter práce mají sami o sobě stimulační účinek. Důležitou roli hrají zejména odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj, moc a další faktory. V této souvislosti jsou klíčové procesy rozšiřování a obohacování práce (job enlargement, job enrichment). (Pauknerová, 2012)

- **Manažer**

Styl vedení nadřízeného, formální a neformální pracovní hodnocení, přístup k řešení konfliktů, předávání informací, forma komunikace a celková osobnost manažera mají velký stimulační význam. Úroveň pracovní ochoty podřízených závisí na

odborné a lidské autoritě manažera a na osobní důvěře, kterou zaměstnanci cítí ke svému nadřízenému. I když tato oblast je pro manažery snadno dostupná, zvládnutí je pro ně často náročné, jelikož vyžaduje sebekontrolu a sebevýchovu ve všech relevantních oblastech.

Stimulační význam má také zapojení zaměstnanců do řízení činnosti pracovní skupiny. Záleží na konkrétním manažerovi, zda systematicky hledá a uplatňuje přístupy, které podporují spolupráci zaměstnanců ve skupině i v celé organizaci. (Pauknerová, 2012)

- **Atmosféra skupiny**

Sociální prvky také vytváří povzbuzující efekt, zejména stupeň pracovních a osobních vazeb uvnitř pracovní skupiny, transparentnost a otevřenost vztahů. Dále také komunikace a postoj manažera výrazně ovlivňují spolupráci a výkonnost celé pracovní skupiny. (Pauknerová, 2012)

- **Pracovní prostředí a organizace práce**

Snaha firmy o zdokonalení pracovních podmínek a přizpůsobení pracovního režimu se projevuje v efektivitě pracovníků, také v posílení vztahu mezi zaměstnanci a firmou, a přispívá k budování jejich loajality. (Pauknerová, 2012)

- **Další determinanty**

Hodnocení práce a prestiže daného pracovního odvětví závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti. Manažer nemá na tento stimulační faktor přímý vliv prostřednictvím svých činností.

Dalšími vlivy na stimulaci může být také image podniku, jaký si o něm veřejnost či konkurence vytvoří, aktuální situace v ekonomice a politice a v neposlední řadě také úroveň rodinných vztahů. (Pauknerová, 2012)

### **2.2.2 Motivace**

Motivace představuje určité vlivy, které působí na člověka a vedou k vyvolání určitého chování. Slovo je odvozeno z latinského termínu *motivus*, které bychom mohli přeložit jako „pohyblivá příčina“. (Cofer, Petri, 1999)

Psychologové studují motivační vlivy, aby mohli vysvětlit pozorované změny v chování jednotlivce. Jako příklad bychom mohli vzít situaci, kdy pozorujeme, jak se s postupujícím

časem od posledního jídla mění pravděpodobnost, že člověk otevře dveře od lednice ve snaze najít něco k jídlu. Jak naznačuje tento příklad, motivace se nedá změřit přímo, ale spíše se dá odvodit jako výsledek změn chování v reakci na vnitřní nebo vnější podněty. Důležité je také chápat, že efekty změn v motivaci jsou často dočasné, jelikož jednatel, který je silně motivovaný k vykonání konkrétní úlohy, může později projevit malý zájem o dokončení této úlohy, v důsledku změny v motivaci. (Cofer, Petri, 1999)

Motivy jsou často klasifikovány do primárních neboli základních motivů, které jsou stejné jak pro lidi, tak pro zvířata a sekundárních neboli naučených/převzatých motivů, které se mohou lišit od osoby k osobě. Primární motivy zahrnují potřeby jako hlad, žízeň, vyhýbání se bolesti a strach. Sekundární jsou typicky sledovány u lidí a zahrnují úspěch, motivaci k moci a další. (Cofer, Petri, 1999)

### **2.2.3 Teorie motivace**

Samotná pracovní motivace je záležitostí výjimečně komplexní, protože zahrnuje mnoho různých faktorů, které mohou působit jak v pozitivním, tak v negativním směru. Tyto faktory nejsou zdaleka statické, naopak, mohou se vzájemně ovlivňovat a měnit v průběhu času. Abychom lépe pochopili, jak pracovní motivace funguje, můžeme ji analyzovat podle různých teoretických hledisek a kategorií. (Urban, 2017)

#### **Maslowova hierarchie lidských potřeb**

Urban (2017) uvádí, že jedním z přístupů k rozdělení motivačních teorií je pohled inspirovaný A. Maslowem, americkým psychologem, jehož model se opírá o hierarchii lidských potřeb. Maslow rozděluje tyto potřeby do pěti skupin, kde každá vyžaduje uspokojení předchozí potřeby. Na nejnižším stupni jsou fyziologické potřeby, následované potřebami jistoty, bezpečí a zdraví. Dalšími skupinami jsou sociální potřeby, kde se jedná o přátelství, sounáležitost a společenské přijetí. Potom následují potřeby uznání, respektu a prestiže, a nakonec nejvyšší stupeň – potřeba seberealizace, což zahrnuje rozvoj schopností, kreativitu a dosahování osobního růstu. Maslow zdůrazňuje, že faktory, které motivují, jsou obvykle ty, které jsou neuspokojené.

Způsobem, jak aplikovat tuto teorii je interpretovat podněty pomocí jazyka příslušného patra. Lidé nejčastěji chápou podněty tak, aby odpovídaly patru hierarchie, jejichž prožívání je pro ně momentálně aktuální. Rozpoznat, o které patro právě jde můžeme tím, že si uvědomíme, které aspekty daného podnětu považují za nejdůležitější. (Plamínek, 2007)



Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



(Zdroj: vlastní tvorba, podle Plamínka, 2016, s. 304)

### **Vnitřní a vnější motivace**

Další pohled na motivaci je spojen s rozlišením mezi vnitřními a vnějšími faktory. Vnitřní faktory se týkají samotné práce a toho, co zaměstnanci za ni získávají – například samostatnosti, nových schopností, viditelných výsledků a smyslu práce. Vnější faktory zahrnují vnější odměny, jako je mzda, prémie, povýšení, uznání a prestiž spojená s prací. Je důležité zdůraznit, že oba druhy faktorů mohou mít vliv na motivaci, ale vnitřní faktory mohou být hlubší a trvalejší zdroj motivace. (Urban, 2017)

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Herzbergův dvoufaktorový model rozděluje faktory na dvě klíčové skupiny, ovlivňující spokojenost a nespokojenost v práci. Motivační faktory se týkají obsahu práce, vyvolávají potřeby vykonávat práci, dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost a možnost kariérního růstu. Jinak řečeno, obecně představují vnitřní motivátory spojené s vnitřní motivací. Naopak hygienické faktory se týkají pracovního prostředí, například mzdy a pracovních podmínek. Tyto faktory slouží k prevenci nespokojenosti, ale mají jen minimální vliv na pozitivní postoj k práci. Příkladem může být fakt, že nedostatečná nebo nespravedlivá mzda může vyvolat nespokojenost, ale spravedlivě vyplacená mzda nezaručuje dlouhodobou spokojenost. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 895)

Herzberg tvrdí, že motivační faktory mají pozitivní vliv na motivaci, zatímco hygienické faktory spíše zabrání nespokojenosti. (Urban, 2017)

## Teorie očekávání

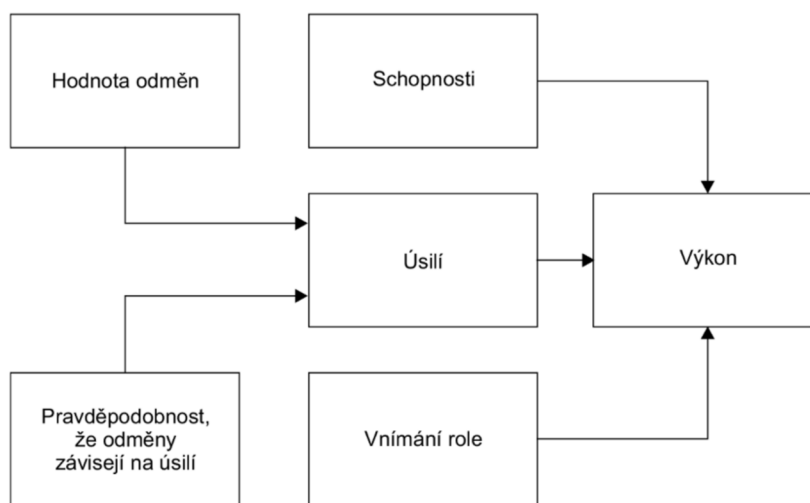
Teorie očekávání tvrdí, že lidé budou více motivováni, pokud vědí, jaké akce mají vynaložit pro získání odměny, pokud věří, že mají šanci tuto odměnu získat a považují tuto odměnu za důstojnou úměrně k vynaloženému úsilí. (Armstrong, Taylor, 2015)

Součástí teorie VIE, která byla formována Vroomem (1964) jsou tři části: valence, instrumentalita, expektace. Valence označuje hodnotu odměny, instrumentalita je víra v to, že vykonání určitého výkonu povede k získání této odměny a expektace je pravděpodobnost, že úsilí povede k požadovanému výsledku.

Síla očekávání může být ovlivněna minulými zkušenostmi. Nové situace ale často vyžadují nový přístup, tudíž minulé zkušenosti nemusí být vždy přesným průvodcem což může vyvolat nejistotu, která snižuje motivaci. Motivace je silná, když je dán jasný vztah mezi úsilím a odměnou a pokud je hodnota odměny vnímána jako uspokojující. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace funguje pouze tehdy, pokud je dán jasný vztah mezi úsilím a odměnou a pokud je hodnota odměny vyvážena s vynaloženým úsilím. Vnitřní motivace, která vychází z přímého zájmu o práci samotnou, může být silnější, protože lidé mají větší kontrolu nad výsledky a mohou spoléhat sami na sebe a na své vlastní zkušenosti. (Armstrong, Taylor, 2015)

Porter a Lawler (1968) rozvinuli Vroomovu teorii do modelu, který zohledňuje hodnotu odměn a pravděpodobnost, že úsilí povede k získání těchto odměn. Ukázka Vroomovy teorie podle Portera a Lawlera se nachází na obrázku č. 3. Podle jejich modelu je výkon určen nejen úsilím, ale také schopnostmi a vnímáním role jednotlivce.

Obrázek 3: Teorie podle Portera a Lawlera



(Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, s. 911)

Teorie očekávání je důležitá při hodnocení motivace a odměňování, ale existují i některé výhrady. Někteří tvrdí, že důkazy o platnosti této teorie nejsou jednoznačné, a že existuje mnoho proměnných, které mohou ovlivnit očekávání, což komplikuje předvídání jeho účinků. Některé z těchto proměnných mohou být podle Armstronga a Taylora (2015) například:

- Chování managementu – nadřízení musí jasně definovat jejich očekávání, poskytnout nasměrování, podporu zaměstnancům a vhodně je motivovat a odměňovat
- Individuální charakteristika – Každý zaměstnanec má svou představu o svých schopnostech, což ovlivňuje jejich přístup k práci a k úkolu
- Povaha úkolu – úkoly, které jsou zaměstnanci vnímány jako stimulující, nebo odměňující, motivují zaměstnance k vyšší výkonnosti, zatímco nezajímavé úkoly mohou motivaci snižovat
- Přístup organizace – transparentní a spravedlivý systém hodnocení podporuje motivaci zaměstnanců, zatímco neefektivní systém může vést k demotivaci a nižší výkonnosti

Kromě výše zmíněných faktorů je důležité si uvědomit, že motivace není univerzální a jednotliví lidé se mohou lišit ve svých motivačních faktorech. Někteří mohou být motivováni finanční odměnou, zatímco pro jiné může být klíčovým aspektem možnost rozvoje nebo smysl práce. Proto je důležité, aby manažeři a vedoucí pracovníci měli schopnost individuálně rozpoznávat a reagovat na různé motivační potřeby svých zaměstnanců. (Armstrong, Taylor, 2015)

Celkově je možné říci, že pracovní motivace je komplexním jevem, který zahrnuje širokou škálu faktorů a interakcí mezi nimi. Porozumění těmto faktorům a jejich správná aplikace může vést k vytvoření prostředí, ve kterém zaměstnanci budou motivováni a spokojeni. (Urban, 2017)

## **2.3 Hodnocení zaměstnanců**

### **2.3.1 Systémy a metody hodnocení zaměstnanců**

Ve snaze o efektivní řízení, vedení a následnou stimulaci pracovníků je důležité vybudovat komplexní systém hodnocení, který zahrnuje jak formální, tak neformální metody. Tento systém nám, podle Šikýře (2016) pomáhá odpovědět na klíčové otázky:

- Proč hodnotit?
- Co hodnotit?
- Jak hodnotit?
- Kdo má provádět hodnocení?
- Jak často a v jakém režimu hodnotit?
- Jak efektivně využít výsledky hodnocení?

V každé organizaci je nezbytné neustále hledat efektivní využití zdrojů, a to jak finančních, tak lidských. K tomu patří i snaha maximalizovat výkony zaměstnanců a odměňovat je odpovídajícím způsobem podle jejich přínosu pro organizaci. Hodnocení zaměstnanců je klíčovým nástrojem v motivaci a mělo by být součástí systému odměňování a rozvoje. Bohužel, mnohdy se setkáváme s demotivujícími účinky hodnocení, a to kvůli nedostatečné implementaci, výběru nevhodných kritérií, absenci dalších personálních systémů nebo nedostatečné profesionalitě při hodnotících rozhovorech.

Nicméně, pokud je systém hodnocení správně nastaven a implementován včas, může přinést mnoho výhod. Tímto prostřednictvím organizace získávají a poskytují zpětnou vazbu o výkonu zaměstnanců, stanovují cíle a dohody, orientují zaměstnance a motivují je k lepším výkonům. Taktéž systém objektivizuje podklady pro odměňování a kariérní růst, ovlivňuje postoje zaměstnanců ke společnosti a jejím hodnotám, čímž tak posiluje loajalitu a produktivitu. (Pilařová, 2008)

Podle Šikýře (2016), ocenění různých aspektů pracovního výkonu vyžaduje specifické metody.

Pro hodnocení manažerů a specialistů se často využívá hodnocení podle **stanovených cílů**. Tato metoda se zaměřuje na zhodnocení dosažených výsledků v souladu s předem stanovenými cíli. Naopak, hodnocení např. dělníků často zahrnuje hodnocení podle **stanovených norem**. Zde se klade důraz na to, zda byla splněna stanovená norma, například v případě průměrného výkonu na pracovišti.

Jedním z nejběžnějších přístupů je hodnocení **pomocí stupnice**. Tato univerzální metoda je využívána nejen k hodnocení zaměstnanců ze strany nadřízených, ale také k samo hodnocení. Každé kritérium pracovního výkonu, jako je množství práce, kvalita práce, včasnost práce, přístup k práci a přítomnost v práci, je posuzováno samostatně. Tento proces zahrnuje přiřazení určitého stupně, který může být vyjádřen číslem, slovem nebo graficky. Při použití této metody je však důležité klást důraz na jasnou formulaci kritérií a

konzistentní interpretaci jednotlivých stupňů pracovního výkonu. Kromě toho je nezbytné vyřešit problém s formulací a interpretací kritérií a stupňů výkonu, aby se zamezilo zbytečným nesrovnalostem a zmatkům. (Šikýř, 2016)

Dalším způsobem je hodnocení **volným popisem**, které se často uplatňuje při hodnocení manažerů a specialistů. Hodnotitel v tomto případě podrobně popisuje pracovní výkon hodnoceného podle stanovených kritérií. Tato metoda umožňuje hloubkovou analýzu a zahrnutí specifických aspektů pracovního výkonu. (Šikýř, 2016)

Hodnocení **metodou kritických případů** je dalším přístupem, který je často využíván jako doplňkový zdroj informací o pracovním výkonu. Tato metoda se zaměřuje na zaznamenávání mimořádných situací a případů uspokojivého nebo neuspokojivého pracovního výkonu hodnoceného. (Šikýř, 2016)

Metoda **BARS** (Behaviorally Anchored Rating Scales) je specializovaná na hodnocení pracovního chování zaměstnanců. Každé kritérium pracovního chování, jako je dodržování pracovního postupu, přístup k práci a přítomnost v práci, je systematicky hodnoceno přiřazením určitého stupně pracovního chování. (Šikýř, 2016)

Pro klíčové zaměstnance, jako jsou manažeři a specialisté, může být vhodná metoda **AC/DC** (Assessment Centre/Development Centre). Tato metoda kombinuje skupinové i individuální úkoly a případové studie, které testují reálné schopnosti a motivaci zaměstnanců. Tímto způsobem lze efektivně posoudit pracovní výkon, odbornost a potenciál klíčových členů týmu. (Šikýř, 2016)

Zvolení vhodné metody hodnocení zaměstnanců závisí na povaze práce, specifických požadavcích organizace a pracovním prostředí. Klíčem je vybrat metodu, která nejlépe odpovídá daným okolnostem a umožní objektivní, konzistentní a komplexní hodnocení pracovního výkonu a potenciálu zaměstnanců. Takový přístup vede k efektivnímu řízení výkonnosti a rozvoje zaměstnanců a k dosažení dlouhodobého úspěchu organizace. (Šikýř, 2016)

### 2.3.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců má podle Šikýře (2016) za úkol spravedlivě ocenit jejich skutečný výkon a efektivně podněcovat k výkonu práce a dosažení stanovených výsledků.

Je klíčové, aby odměňování v organizaci bylo spravedlivé. Spravedlivost odměňování je pro motivaci pracovníků, jejich spokojenost, stabilitu a zejména pro mezilidské vztahy ve firmě, mimořádně důležitá. Dokonce by se dalo říci, že spravedlnost je často důležitější než

samotná výše odměny. Je nutné také věnovat pozornost systému odměňování, zvláště v menších firmách, které čelí většímu riziku než firmy podstatně větší a musí pečlivě hospodařit s jejich dostupnými zdroji, včetně těch, určených na odměňování pracovníků. (Koubek, 2011)

Existují různé formy odměňování zaměstnanců s ohledem na jejich plnění funkcí a dosažené výsledky. Rozlišují se podle náročnosti práce, individuálních schopností a dlouhodobého úspěchu. Mezi tyto formy patří **základní mzda**, která představuje zaručenou část individuálního příjmu zaměstnance a může se odvíjet od faktorů jako je náročnost práce, tržní hodnota role a schopnosti jednotlivců. Základní mzda hraje klíčovou roli ve stabilizaci pracovníků v organizaci a jejich spokojenosti v organizaci. (Urban, 2017)

**Pohyblivá složka** mzdy je druhou formou odměňování, zahrnuje různé bonusy, prémie a podíly na zisku organizace. Tato forma odměny je vázána na dosažené výsledky zaměstnance nebo celého podniku a slouží jako stimulace k vyšší produktivitě a výkonnosti. Výplata této složky mzdy je obvykle podmíněna dosažením předem stanovených cílů a výsledků (Urban, 2017).

**Mzdové příplatky** jsou dalším prvkem odměňování, který odrazuje mimořádné podmínky práce nebo zvýšené nároky na zaměstnance. Tyto příplatky mohou být spojeny s různými zaměstnaneckými výhodami, jako jsou finanční příspěvky nebo naturální výhody, a mají za cíl zvýšit pracovní spokojenost a stabilitu zaměstnanců v organizaci (Urban, 2017).

Odměňování za **znalosti a dovednosti** představuje poslední formu odměňování, která váže mzdu na schopnost zaměstnance plnit určité role nebo úkoly (Koubek, 2011). Jejím cílem je motivovat zaměstnance k rozvoji a zdokonalování jejich dovedností a kvalifikace, přičemž její výše může být stanovena procentuálním podílem základní mzdy nebo pevnou částkou (Urban, 2017).

Podle Koubka (2011) existuje několik modelů, které pomáhají stanovit mzdu podle dosažených znalostí a dovedností, například hierarchický model, model stavebních bloků a model bodových přírůstků. Tyto modely se zaměřují na podporu neustálého rozvoje a zdokonalování zaměstnanců, s ohledem na dosažené znalosti a dovednosti.

**Hierarchický model** uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky. Zaměstnanci začínají na nižším stupni a postupují na vyšší úroveň s novými schopnostmi. S každým postupem se také zvyšuje jejich mzda.

**Model stavebních bloků** považuje různé znalosti a dovednosti za nezávislé a lze si je osvojit v jakémkoliv pořadí. Zaměstnanci mohou vyvíjet bloky znalostí podle potřeb organizace nebo svých zájmů. (Koubek, 2011)

**Model bodových přírůstků** přiřazuje každé znalosti/dovednosti určité body. Zaměstnanci získávají body osvojením těchto znalostí/dovedností. (Koubek, 2011)

## **2.4 Autorská diskuse**

Na základě této části práce se zaměříme na využití odborných východisek prezentovaných v této části a jejich relevanci pro analýzu a následné formulování závěrů a doporučení ve vlastní části práce.

V kapitole o personálním řízení jsme se seznámili s definicí tohoto pojmu, faktory ovlivňujícími výběr zaměstnanců, metodami a modely pro výběr zaměstnanců a také s komunikací s uchazeči. Tyto informace nám poskytnou pevný teoretický základ pro analýzu postupů při získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HolidayCat.cz, s.r.o.

V sekci týkající se motivace a stimulace zaměstnanců jsme se zabývali teoriemi motivace a stimulace, což nám pomůže porozumět současnému systému motivace a stimulace v této firmě. Vlastní analýza tohoto systému, nám umožní zhodnotit jeho silné stránky a případné nedostatky.

Kapitola o hodnocení zaměstnanců nám představila různé systémy a metody hodnocení a následného odměňování zaměstnanců. Tyto poznatky budou klíčové pro analýzu stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve firmě a pro formulaci návrhů na jeho optimalizaci.

Celkově tedy můžeme říci, že odborná východiska představená v této části práce poskytují ucelený teoretický rámec, který je nezbytný pro provádění analýz a formulování doporučení a opatření pro optimalizaci personálního řízení ve zkoumané firmě.

## **3 Cíle práce a metodika**

### **3.1 Cíle práce**

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces personálního zajištění a účinnost nástrojů stimulace zaměstnanců ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílčí cíle jsou:

- Charakteristika současného stavu zkoumané firmy HolidayCat.cz, s.r.o., která zahrnuje obecnou charakteristiku společnosti.
- Posouzení procesu personálního zajištění potřeby zaměstnanců a požadavků na jejich výběr a přípravu pro výkon funkce.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumané firmy a efektivity existujících personálních úkonů.
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

### **3.2 Metodika**

Na základě analýzy relevantních literárních zdrojů a současného stavu v daném oboru se bude zkoumat provádění personálního řízení ve společnosti, s důrazem na průběh procesu personálního zajištění a používané stimulační nástroje.

Následně bude provedena analýza současného stavu ve zkoumané firmě. Tato analýza zahrne charakteristiku firmy HolidayCat.cz, s.r.o., historii společnosti, popíše službu poskytovanou touto společností a popíše trendy v tomto odvětví. Dále také zahrne aktuální počet zaměstnanců a poté analyzuje důvody fluktuace zaměstnanců a popíše jejich organizačně funkční strukturu. Zahrnut bude i popis postupu při získávání zaměstnanců a charakteristika práv a povinností jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele včetně popisu jaké zázemí zaměstnavatel poskytuje pro své zaměstnance.

Dalším krokem bude predikce vývoje trhu, která zahrne vývoj počtu domácích koček v Evropě, odhalí, zda má tato služba prostor pro vývoj na trhu a popíše chování spotřebitelů. Tato analýza bude vytvořena za účelem stanovení potřeby zaměstnanců a vytvoření odhadu vývoje počtu zakázek od roku 2021 do roku 2026.



Dále bude vytvořena analýza potřeb a požadavků na zaměstnance ve firmě, která bude zahrnovat i profesiogram.

Součástí bude také popis stimulace zaměstnanců, s důrazem na faktory ovlivňující jejich spokojenost a výkonnost, včetně systému odměňování.

Následovat bude empirická část práce, která bude provedena prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance společnosti. Cílem tohoto výzkumu bude zhodnocení procesu personálního zajištění a prověření úrovně jejich spokojenosti se stimulací v rámci společnosti porozumět motivaci zaměstnanců a identifikovat oblasti, které je možné ve firmě optimalizovat.

Dotazník (viz příloha 4) bude obsahovat širokou škálu otázek zaměřených na základní informace o respondentech, jako je jejich věk, pohlaví a délka pracovního poměru ve firmě. Tyto otázky budou pouze charakterizovat respondenty, nebudou však mít žádný vliv na výsledky dotazování. Následně se dotazník zaměří na hodnocení spokojenosti zaměstnanců s procesem náboru a zaškolení do společnosti a důležitost různých motivačních faktorů. V neposlední řadě bude také poskytnut prostor pro vlastní názory respondentů a jejich návrhy na zlepšení stimulačního systému ve společnosti.

Před provedením výzkumu budou stanoveny výzkumné cíle a otázky. Na základě těchto cílů budou formulovány následující výzkumné hypotézy:

1. Výzkumný cíl: Zhodnotit úroveň spokojenosti zaměstnanců se stimulačními nástroji ve firmě.

Výzkumná otázka: Jaký je aktuální stav stimulace zaměstnanců ve firmě HolidayCat.cz, s.r.o.?

H1: Existující stimulační nástroje ve firmě nejsou dostatečně efektivní z hlediska uspokojení potřeb zaměstnanců.

2. Výzkumný cíl: Posoudit efektivitu personálních úkonů pro začlenění nových zaměstnanců do firmy a jejich motivaci.

Výzkumná otázka: Jak efektivní jsou současné personální úkony při začleňování nových zaměstnanců do firmy a jejich motivaci?

H2: Současné personální úkony nejsou dostatečně efektivní při začleňování nových zaměstnanců a motivaci k výkonu práce.

Výsledky výzkumu budou podrobeny důkladné analýze, na základě které budou navržena konkrétní opatření a doporučení pro zlepšení personálního zajištění a stimulace zaměstnanců ve zkoumané firmě

## 4 Výsledky vlastní práce

### 4.1 Charakteristika firmy HolicayCat.cz, s.r.o.

#### 4.1.1 Historie společnosti

Firma byla založena v roce 2014 a až do roku 2021 operovala jako živnostník registrovaný podle živnostenského zákona, specializující se na poskytování služeb pro rodinu a domácnost. V roce 2021 byla tato podnikatelská činnost převedena na nově založenou společnost s ručením omezeným, která byla zapsána v obchodním rejstříku jako „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, konkrétně tyto obory činnosti: -chov zvířat a jejich výcvik (s výjimkou živočišné výroby), -výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků, -výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů, -zprostředkování obchodu a služeb, -velkoobchod a maloobchod, -návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling, -fotografické služby, -poskytování služeb pro rodinu a domácnost.“ (Zdroj: HolidayCat.cz, s.r.o. - Obchodní rejstřík firem)

#### 4.1.2 Charakteristika služby poskytované společností

Společnost HolicayCat.cz, s.r.o. se již od roku 2014 specializuje na poskytování služeb v péči o zvířata, konkrétně nabízí profesionální a spolehlivé hlídání koček přímo u zákazníka doma. Hlavní myšlenkou je minimalizovat či úplně eliminovat stres spojený s přemísťováním koček do cizího prostředí, jako například kočičí hotel a místo toho nabízí péči v prostředí, které je kočkám přirozené. Služby jsou dostupné v městech jako Praha, Brno, Plzeň, Kladno, Kralupy nad Vltavou a Beroun, a jejich okolí.

Každá návštěva začíná instruktážní schůzkou, během které se kočičí chůva seznamuje s prostředím a potřebami kočky a vše detailně sepíše do smlouvy (viz příloha 1).

Během návštěvy se kočičí chůva stará o krmení, hraní a úklid kočičího záchodu. Na závěr každé návštěvy klient obdrží foto-koláž spolu s podrobnou zprávou o stavu kočky. Díky této službě mají klienti jistotu, že jejich kočky jsou v bezpečných rukou a dostávají veškerou potřebnou péči.

Cena jednotlivých objednávek se od sebe liší zejména počtem dní a frekvencí, jakou si klient objedná. Zákazník si může službu objednat na jeden den nebo také klidně na měsíc či déle, podle vlastních potřeb. Cena se odvíjí také od frekvence, kterou klient požaduje. Tyto frekvence začínají na 15 minutovém hlídání, které stojí 350 Kč, dále jsou k dispozici

návštěvy o délce 30 minut za 400 Kč, 60 minut za 500 Kč a 90 minut za 600 Kč, které si klient může kombinovat kolikrát denně chce (1x denně, 2x denně, apod), podle svých potřeb, a hlavně podle potřeb svého zvířete. Další frekvencí hlídání je také 10 hodinové přespání u klienta doma, která je zároveň i nejdražší variantou služby, která stojí 1 400 Kč. Další položkou ovlivňující cenu služby jsou příplatky za podání léků, které tvoří 10% z celkové částky a příplatky za dopravu, které jsou účtovány klientům, kteří bydlí mimo území města a jsou vypočítávány individuálně podle vzdálenosti a dopravní dostupnosti. Posledním příplatkem je expresní příplatek, který je účtován klientům, kteří si objednájí hlídání začínající za méně než 3 dny od objednání. Zároveň je také ve dnech státních svátků klientům účtováno 200% ceny.

Kromě této služby firma také vlastní e-shop s nábytkem pro kočky a dalšími potřebami jako jsou hračky pro kočky. Dále také nabízí doplňkovou službu, a to venčení psů a poradenství v oblasti problémových koček.

#### **4.1.3 Trendy v odvětví hlídání zvířat**

V současném odvětví hlídání koček lze identifikovat několik výrazných **trendů**, které ovlivňují způsoby, které majitelé koček preferují při hledání hlídání pro své mazlíčky. Jedním z hlavních trendů je rostoucí poptávka po personalizovaných službách. Majitelé koček jsou stále více zaměřeni na zajištění pohody svých mazlíčků během jejich nepřítomnosti. Tento trend vede k narůstající poptávce po službách, které poskytují péči a pozornost směřovanou ke zdraví a pohodě koček.

Další trend pro toto odvětví mohou být také změny v životním stylu lidí. S narůstajícím tempem života a rostoucími pracovními povinnostmi mnoho lidí tráví více času mimo domov, což vytváří poptávku po profesionální péči o jejich domácí mazlíčky. Dlouhé pracovní hodiny a časté cestování mimo domov mohou být důvodem, proč majitelé koček hledají služby hlídání, které jim zajistí klid a jistotu, že jejich zvířata jsou v bezpečí a je o ně dobře pečováno, i když nejsou doma. Tento trend je patrný i v období dovolených a prázdnin, kdy lidé často opouštějí své domovy na delší dobu a potřebují spolehlivou péči o své kočky.

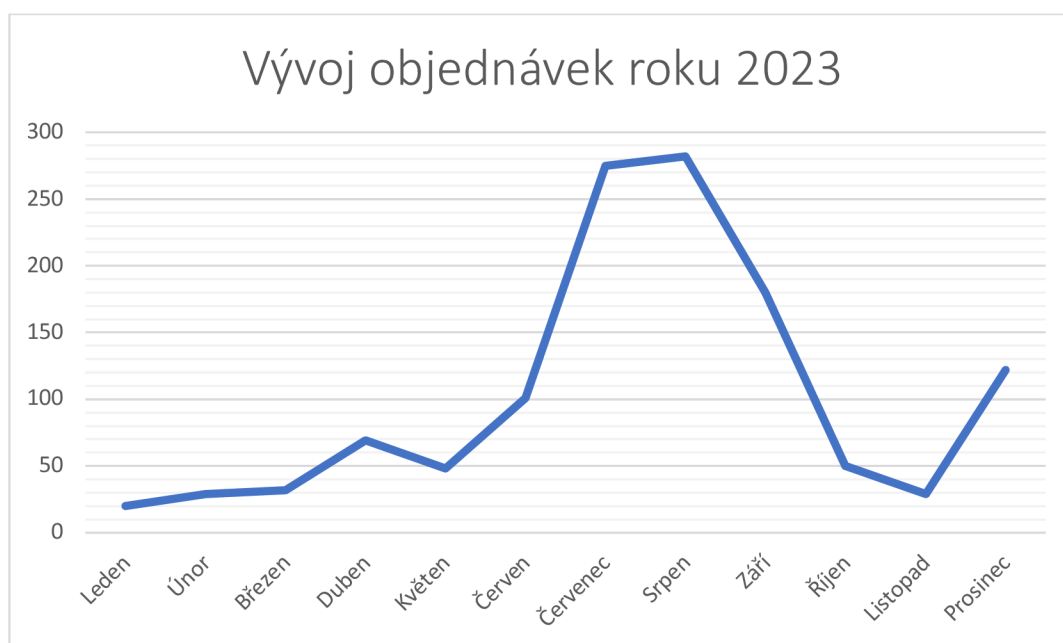
Sociální média a sdílení zkušeností hrají také klíčovou roli v trendech v odvětví hlídání koček. Majitelé koček často využívají sociální sítě k nalezení a hodnocení těchto služeb. Zároveň poskytovatelé služeb využívají sociální média k propagaci svých služeb, sdílení fotografií a videí z hlídání. Sdílení zkušeností a obsahu na sociálních sítích tak poskytuje

efektivní způsob, jak oslovit potenciální zákazníky a budovat důvěru ve svou značku v tomto segmentu trhu.

#### 4.1.4 Zaměstnanci

V současné době má firma 5 zaměstnanců s hlavním pracovním poměrem, kteří jsou označováni jako "hlavní chůvy", a 30 zaměstnanců, kteří pracují na dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti nebo jako OSVČ, kteří jsou označováni jako "vedlejší chůvy". Počet zaměstnanců v průběhu roku často kolísá a je relativně nestálý. V roce 2023 uzavřela firma 39 pracovních smluv se zaměstnanci, ale do začátku roku 2024 zůstalo pouze 19 zaměstnanců. Tato fluktuace může být ovlivněna tím, že práce se odvíjí od počtu zakázek a je poměrně sezonní kvůli tomu, že většina klientů vyhledává tuto službu v měsících, kdy jezdí mimo domov na dovolené apod. Následující graf zobrazuje poptávku po této službě během roku 2023, přičemž zaměstnanci v tomto období dokončili celkem 843 zakázek.

*Graf 1: Objednávky v průběhu roku 2023*



*(Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýzy interních dokumentů firmy)*

Některé chůvy mají možnost zvyšovat svou roli a zodpovědnost ve firmě a specializovat se na poradenství ohledně problémových koček, nebo správu e-shopu, který je také součástí firmy.

#### 4.1.5 Organizačně funkční struktura společnosti

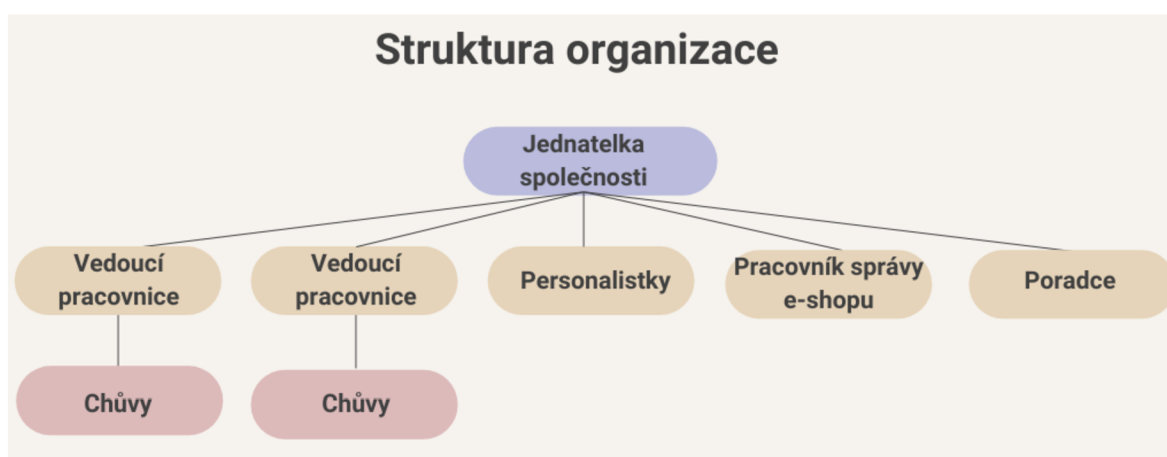
Firma je organizována v hierarchické struktuře (viz obrázek 4), kde jednatelka firmy má rozhodující pozici a odpovídá za řízení podniku a veškerá strategická rozhodnutí. Jejím úkolem je nejen správa běžných operací a dohlížení na celkový chod firmy, ale také vytváření inovativních strategií pro propagaci, jako jsou reklamní kampaně na sociálních sítích či jiných kanálech pro propagaci, například webové reklamy, rádio, televize, billboardy rozmístěné po území hlavního města Prahy apod.

Pod jednatelku firmy spadají dvě personalistky, které se specializují na nabírání nových kočičích chův a následně sledují spokojenost zaměstnanců. Jejich úkolem je provádět pravidelné personální hovory s chůvami, které budou podrobněji popsány v kapitole 4.1.8. Toto opatření je velice důležité vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec pracuje podle svých individuálních časových možností, a tedy vedoucí pracovnice nejsou v osobním kontaktu se všemi chůvami.

Dále jsou ve firmě dvě hlavní vedoucí pracovnice, které přidělují jednotlivé objednávky konkrétním kočičím chůvám na základě jejich bydliště tak, aby chůva měla konkrétní domácnost v co nejbližší dojezdové vzdálenosti. Jedna z nich spravuje Prahu a ostatní města a druhá má zodpovědnosti méně, spravuje pouze Brno.

Pracovníci na nižších pracovních pozicích jsou převážně kočičí chůvy, kteří mají za úkol navštěvovat klienty v jejich domovech a pečovat o kočky.

Obrázek 4: Organizačně funkční struktura společnosti



(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.1.6 Predikce vývoje trhu a chování spotřebitelů

- **Analýza tržního prostředí**

Na **trhu** existuje stálá poptávka po službách hlídání koček. Tato poptávka může být dána přítomností zhruba 1 364 000 domácností s kočkami v České republice (Zdroj: FEDIAF). Když budeme brát v potaz pouze Prahu, která je na počet objednávek této služby nejbohatší, jen zde se vyskytuje asi 170 000 domácností s kočkami, které tvoří potenciální zákazníci. Toto číslo je samozřejmě pouze hrubým odhadem, je nutné brát v potaz další faktory jako finanční prostředky domácností, jejich složení, vytíženost v zaměstnání apod.

**Ekonomická** stabilita je důležitým faktorem, který ovlivňuje poptávku po službách firmy. Kupní síla majitelů koček je přímo spojena s jejich ochotou využívat služby hlídání koček. V obdobích hospodářského růstu a finanční stability mají majitelé koček tendenci být ochotnější investovat do péče o svá domácí zvířata. Naopak, v dobách hospodářské recese nebo finančních potíží mají lidé tendenci šetřit a mohou se rozhodnout, že si služby hlídání koček nemohou dovolit.

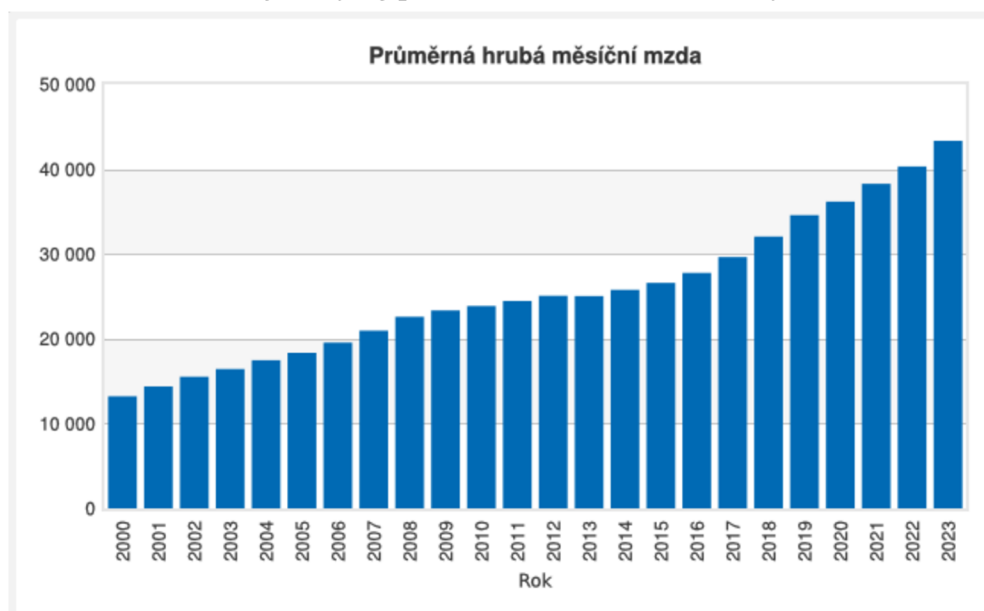
- **Chování spotřebitelů**

Cílovou skupinou lidí, kteří vyhledávají hlídání koček u nich doma, jsou především osoby pracovně vytížené (obecně mezi 25-55 lety), které často cestují za prací, a nemají tak možnost osobně pečovat o své kočky během své nepřítomnosti. Mezi potenciální zákazníky patří také jednotlivci nebo rodiny, kteří si přejí zajistit péči o své kočky během dovolené nebo kratších výletů. Dále sem patří i cizinci, kteří nemají v dané zemi blízkého známého, který by se mohl postarat o jejich kočku v jejich nepřítomnosti.

Tato služba by se dala definovat jako služba doplňková. Nejedná se o něco nezbytného pro člověka a je často spojena s vyššími náklady, což může způsobit, že si ji nemůže dovolit každý. Podle analýzy zákazníků, provedené prostřednictvím rozhovorů za účelem průzkumu cílové skupiny, je možné říci, že si tuto službu mohou dovolit lidé s příjmem kolem průměrné mzdy a vyšším. V roce 2024 dosahuje průměrná mzda v České republice částky 43 967 Kč (v hrubém), což přibližně odpovídá příjmu jedné třetiny obyvatel. To znamená, že z celkového počtu 1 364 000 majitelů koček si může tuto službu dovolit 454 667 osob. Vývoj průměrné mzdy mezi lety ukazuje, že čím více lidí dosahuje této průměrné mzdy, tím roste i samotný průměrný příjem. Graf tedy naznačuje, že počet osob, které si tuto službu mohou dovolit, bude pravděpodobně stále narůstat, což naznačuje potenciální růst poptávky po této službě. Nicméně je důležité zdůraznit, že tento počet je

také silně ovlivněn preferencemi lidí. Někteří mohou preferovat jiné možnosti, například kočičí hotely, nebo mohou mít rodinné příslušníky a známé, kteří se o jejich kočky postarají v době jejich nepřítomnosti. Tyto faktory mohou způsobit, že i přestože na tuto službu finanční prostředky mají, si tuto službu nevyberou.

*Graf 2: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy*



*(Zdroj: czso.cz)*

#### **4.1.7 Stanovení potřeby zaměstnanců**

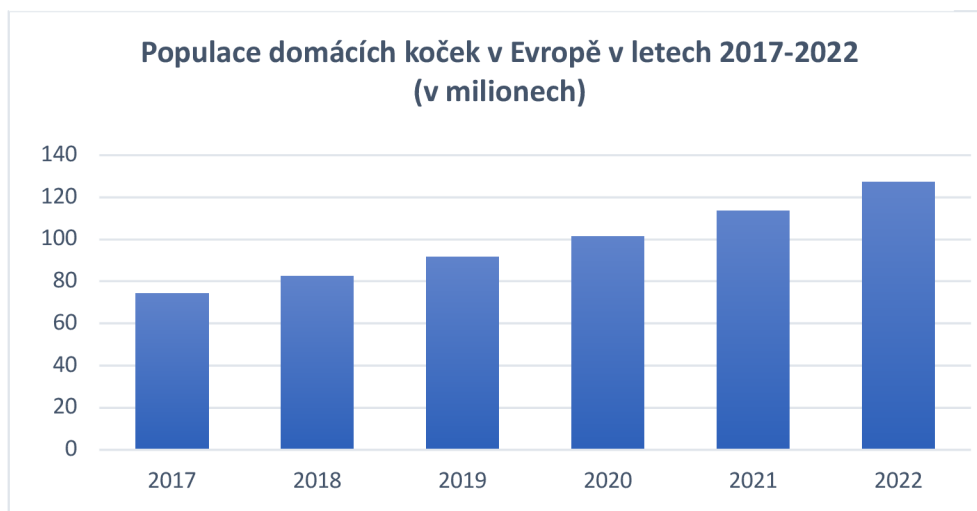
Pro stanovení potřeby zaměstnanců je nutné nejdříve analyzovat, zda má tato služba i potenciální zákazníky a prostor pro rozvoj na trhu. Budeme tedy zkoumat trend růstu populace domácích koček v Evropě. Na základě analýzy grafu níže, který ukazuje vývoj kočičí populace v Evropě v letech 2017-2022, jsme získali informaci o průměrném meziročním nárůstu kolem 11%. Budeme tedy předpokládat, že se podobný vývoj populace koček projeví i v České republice.

S tímto předpokladem je možné odhadnout zvýšenou poptávku po službách souvisejících s péčí o kočky, včetně služeb hlídání a péče během nepřítomnosti majitelů. Tento očekávaný nárůst poptávky následně vytváří potenciální prostor pro rozvoj na trhu a zvyšuje potřebu navýšení počtu zaměstnanců v této firmě. Je však důležité si uvědomit, že



reálná poptávka se bude odvíjet i od finančních možností a ochoty obyvatel utrácet za tuto službu viz předchozí kapitola o chování spotřebitelů.

*Graf 3: Populace domácích koček v Evropě*



*(Zdroj: Vlastní zpracování na základě statistik FEDIAF)*

Pro stanovení potřeby zaměstnanců budeme vycházet z počtu objednávek, které firma za poslední 3 roky realizovala. V následující tabulce je zaznamenán počet realizovaných objednávek od roku 2021 a následující očekávaný vývoj do roku 2026.

*Tabulka 1: Očekávaný vývoj zakázek a počtu zaměstnanců do roku 2026*

Rok	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Zakázky	563	758	843	927	1020	1122
Počet zaměstnanců	20	32	39	43	47	52

*(Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýzy interních dokumentů firmy)*

Před analýzou počtu zakázek v letech je nutné připomenout, že každá zakázka je odlišná, co se týká délky a ceny, viz kapitola 4.1.2.

Z tabulky vyplývá, že v roce 2021 firma realizovala 563 zakázek. V tomto roce bylo v hlavní letní sezóně, kdy je každoročně objednávek nejvíce, ve firmě 20 zaměstnanců. Následující rok počet zakázek stoupl o zhruba 35% (Výpočet:  $(758-563)/563 \times 100 = 34,64\%$ ). Tento vyšší nárůst mohl být způsobený tím, že v roce 2021 se mnoho osob bálo cestovat kvůli opatřením proti pandemii Covid-19, tudíž ne tolik lidí odjíždělo na dovolené – nepotřebovali tuto službu, která je určena právě pro tyto příležitosti.

V roce 2022 se tedy více lidí rozhodlo k cestování a firma zároveň zlepšila své marketingové nástroje, služba se tedy dostala do povědomí více lidí a celkově firma tedy realizovala 758 zakázek, o které se v letní sezóně staralo 32 zaměstnanců. Mezi roky 2022 a 2023 došlo k nárůstu zakázek okolo 11%. Celkově firma realizovala v roce 2023 843 zakázek, o které se opět v letní sezóně staralo 39 chův.

Podle dosavadního vývoje zakázek a vývoje kočičí populace v ČR můžeme předpokládat, že počet zakázek v následujících letech bude stoupat o cca 10% ročně. Rok 2023 byl dle slov manažerky jediným rokem, kdy byl počet chův dostačující na počet zakázek. Celkově tedy na každou chůvu připadlo průměrně 22 zakázek za rok (zaokrouhleno), v následných letech se tedy budeme držet v průměru 22 zakázek na jednu chůvu.

Z analýzy tabulky tedy vyplývá, že firma každým rokem zaznamenává nárůst počtu realizovaných zakázek. To naznačuje, že poptávka po službách hlídání koček poskytovaných touto firmou stále roste. S narůstajícím počtem zakázek je pravděpodobné, že firma bude potřebovat zvýšit počet zaměstnanců, aby dokázala pokrýt rostoucí poptávku po svých službách.

#### **4.1.8 Analýza potřeb a požadavků na zaměstnance ve firmě**

K naplnění potřeb tohoto trhu práce pomáhá vytvořený dotazník, který je distribuován potenciálním uchazečům. Způsoby, jakými je tento dotazník distribuován mezi potenciální uchazeče budou popsány v následující kapitole, která podrobně popisuje postup při získávání nových zaměstnanců. Momentálně firma přijímá zaměstnance jak na hlavní pracovní poměr, tak i na DPP, DPČ a IČO.

Dotazník pro uchazeče představuje důležitý nástroj pro pochopení potřeb a požadavků společnosti na potenciální zaměstnance. Celý dotazník je dostupný v příloze 1 této práce. Shrnutí tohoto dotazníku je také k dispozici ve formě profesiogramu v příloze 2.

První otázky se týkají osobních údajů o kandidátovi, jako jméno a příjmení, bydliště uchazeče a konkrétní čtvrti, kde nejčastěji pobývá. Tato informace informuje o jeho geografické dostupnosti a schopnosti pokrýt potřeby péče o kočky v dané lokalitě. Znalost tohoto faktoru je klíčová pro organizaci práce a zajištění dostupnosti zaměstnanců v různých oblastech.

Další otázka se zaměřuje na věkovou kategorii uchazeče, což je důležitý parametr z mnoha důvodů. Práce je poměrně fyzicky náročná, protože její značnou částí je dojíždění do

domácností klientů a přesuny mezi nimi. Ne vždy jsou však jednotlivé domácnosti vedle sebe, a ačkoliv se manažerka snaží domácnosti přidělovat co nejbližší k sobě, ne vždy je možné předpovědět, z jaké části lokality přijde objednávka na hlídání. Práce tedy není vhodná pro starší osoby, kterým by celodenní přesuny mezi domácnostmi nemusely zcela vyhovovat.

Další otázka, která se týká pracovního statusu uchazeče a jeho aktuální pracovní zátěže, poskytuje informace o jeho dostupnosti a flexibilitě. Znalost tohoto faktoru je klíčová pro plánování pracovního nasazení a rozvrhu hlídání, zejména v obdobích zvýšené poptávky. Pokud se tedy kandidát uchází pouze o brigádu v této firmě, je ideální, aby byl student, případně měl jinou práci pouze na částečný úvazek či jinou brigádu. Pokud se však kandidát hlásí na pozici chůvy na hlavní pracovní poměr, neměl by mít žádné jiné pracovní závazky.

Následující otázka, která se týká času, který uchazeč může věnovat práci jako kočičí chůva, je důležitá pro posouzení jeho angažovanosti a ochoty pracovat v různých časech. Znalost této informace umožňuje společnosti lépe rozhodnout, zda bude uchazeč vhodný jako zaměstnanec na plný úvazek či pouze jako brigádník.

Další otázka, která se týká dostupnosti uchazeče v různé části dne a o svátcích, umožňuje zjistit jeho ochotu a schopnost pracovat v nepravidelných časech a být k dispozici i v obdobích zvýšené poptávky. Znalost této informace je důležitá, protože tato služba je nejvíce využívána právě v tu dobu, kdy nejvíce lidí odjíždí na dovolené či prodloužené víkendy apod. Uchazeč tedy musí být ochotný pokrývat poptávku i v těchto dnech.

Další otázka zjišťuje zájem uchazeče o dlouhodobou spolupráci, což umožňuje společnosti vyhodnotit jeho stabilitu a cílit na zajištění dlouhodobého zapojení zaměstnanců do pracovního procesu.

Následující otázky, které se týkají pracovních a studijních zkušeností uchazeče v oblasti péče o zvířata a jeho zkušeností s kočkami, jsou důležité pro posouzení jeho kvalifikace a schopností. Pro tuto pozici však není vyžadováno vzdělání v oboru, ani jiné pracovní zkušenosti, pouze je potřeba, aby uchazeč měl se zvířaty osobní zkušenost.

Otázka čtrnáct se zaměřuje na popis osobnosti uchazeče a jeho charakterových vlastností. Odpověď na tuto otázku poskytuje firmě obraz o osobnosti uchazeče a jeho potenciální vhodnosti pro práci. Charakteristika osobnosti může například naznačovat schopnost pracovat samostatně, komunikativnost, trpělivost nebo další vlastnosti, které jsou pro tuto pozici důležité.

Další otázka, která umožňuje uchazeči napsat jakékoli dodatečné informace, poskytuje příležitost pro přiblížení jeho dovedností, zájmů, nebo dalších aspektů, které by mohly být relevantní pro rozhodování o jeho přijetí. Tato otázka zajišťuje, že společnost získá co nejlepší obraz o uchazeči a jeho motivacích.

Otázka číslo šestnáct, která se týká chytrého telefonu a rychlosti odpovídání na zprávy, pomáhá společnosti získat informace o dostupnosti uchazeče a jeho schopnosti rychle reagovat na komunikaci. Rychlá a efektivní komunikace je jednou z nejdůležitějších částí pro úspěšné fungování pracovního procesu, zejména v oblasti péče o klienty a kočky.

Další otázka, která se zabývá úrovní angličtiny uchazeče je důležitá, protože společnost má klienty, kteří jsou cizinci a žijí v ČR, neovládají tedy češtinu, pouze angličtinu. Podmínkou pro přijetí na tuto pozici je tedy alespoň komunikativní úroveň anglického jazyka.

Otázka týkající se dostupnosti automobilu a schopnosti řídit je důležitá pro určení dostupnosti uchazeče a jeho mobilitu. Vzhledem k povaze práce kočičí chůvy, kde je vyžadována flexibilita a mobilita, je vhodné, aby uchazeč auto měl, ovšem záleží na jeho lokalitě. Například v centrech velkých měst jako je Praha tato položka není vyžadována, protože vzhledem k dopravním situacím by tato možnost dopravy mohla být méně výhodná než například městská hromadná doprava.

Poslední otázka, která se týká finančních očekávání uchazeče, umožňuje společnosti lépe porozumět jeho motivacím a představám ohledně odměny za práci. Znalost této informace umožňuje společnosti odhadnout jakou úroveň motivace k této práci má a případně pomáhá při rozhodování na kterou pracovní smlouvu by byl tento uchazeč přijat.

Poslední informaci, kterou uchazeči vyplňují je jejich e-mailová adresa a telefonní číslo, aby personalistka poté co dotazníky projde a vybere na první pohled vhodné uchazeče měla způsob, jak je kontaktovat.

#### **4.1.9 Postup při získávání zaměstnanců**

Proces získávání zaměstnanců ve společnosti je systematický a promyšlený. O celý proces se starají personalistky. Proces začíná vypracováním specifického dotazníku pro zájemce o tuto práci, který detailně zkoumá jejich zkušenosti, dovednosti a motivaci. Podrobněji byl dotazník rozebrán v předchozí kapitole, aby pomohl lépe analyzovat potřeby a požadavky na zaměstnance v této firmě.

## **1. Dotazník pro uchazeče**

Dotazník je distribuován mezi cílovou skupinu lidí, kteří projevují zájem o kočky a jejich hlídání. Tato distribuce probíhá formou placených reklam na relevantních webových stránkách, které cílí na uživatele s podobnými zájmy, nebo sdílením dotazníku do příslušných lokálních Facebookových skupin. Tyto skupiny jsou vybrány na základě požadované lokality, ve které by měl uchazeč bydlet, což pomáhá oslovit potenciální kandidáty v konkrétní lokalitě. Další forma nabízení volné pracovní pozice se uskutečňuje prostřednictvím online pracovních portálů, jako je Jobs.cz. Tato forma umožňuje přímé oslovení osob, které zrovna aktivně hledají nové pracovní příležitosti.

Následuje důkladné procházení odpovědí a vyřazování těch, které nevyhovují požadavkům společnosti. Kandidáti, kteří nebyli vybráni, jsou informováni e-mailem o rozhodnutí, což naznačuje ohled na všechny zúčastněné strany.

Následně je proveden telefonický hovor všem vhodným kandidátům, ve kterém se s nimi rozebírají jejich odpovědi na dotazník. Tento osobní kontakt je důležitý, protože umožňuje lépe porozumět individuálním potřebám a očekáváním každého uchazeče a pomáhá s vytvořením určitého obrázku konkrétního kandidáta.

## **2. Pohovor**

Pokud jsou odpovědi kandidáta uspokojivé, je pozván na osobní pohovor. V průběhu pohovoru je kandidát podroben důkladnému vyzpovídání v souladu s předem stanovenými kritérii a otázkami. Je důležité, aby personalistka posoudila důvěryhodnost kandidáta, jelikož to bude právě on, kterého si klient pustí do svého domova, kde má veškeré své osobní věci a cennosti. Nejde tedy pouze o to, jaký má kandidát vztah a zkušenosti s kočkami, ale také jak na první pohled působí. Pokud by způsobil v domácnosti škodu, nebo by se dopustil krádeže, mohlo by to značně poškodit dobré jméno firmy.

Pokud se pohovor vydaří a kandidát splňuje požadavky, je informován o dalších krocích, včetně termínu školení. Komunikace s kandidáty je pečlivě dokumentována a organizována pomocí tabulek a předem připravených šablon pro e-maily a pozvánky.

## **3. Školení**

Zorganizování školení pro nové zaměstnance je důležité pro jejich úspěšné začlenění do pracovního týmu a zajištění správného porozumění procesům. Po vzájemné domluvě s kandidátem je stanoven termín školení. Pro efektivní průběh školení je vhodné zvát na

jedno školení maximálně dva až tři kandidáty. Tímto omezením se zajistí, že školení nebude trvat příliš dlouho, což umožní účastníkům lépe absorbovat informace a pochopit vše potřebné. Díky menšímu počtu účastníků lze také lépe reagovat na jejich individuální potřeby a dotazy, což přispívá k efektivnímu a produktivnímu průběhu školení.

Po ukončení školení je nezbytné zajistit novým zaměstnancům přístup k veškerým potřebným materiálům a informacím. To zahrnuje vytvoření individuálních složek na Google Disku pro každého zaměstnance a sdílení přístupů k online tabulkám, do kterých se zapisují dovolené a volné dny, případně jiné administrativní záležitosti. Dále je důležité zařadit nové zaměstnance do relevantních WhatsApp skupin, podle jejich lokality hlídání, kde mohou komunikovat se svými kolegy a dostávat aktuální informace a pokyny od nadřízených.

V průběhu času je důležité neustále zdokonalovat a aktualizovat procesy a postupy v souladu s potřebami a požadavky společnosti. To zahrnuje pravidelnou komunikaci se zaměstnanci ohledně důležitých aspektů práce a upozorňování na důležité body, jako je například nutnost pravidelného a včasného psaní zpráv klientům. Tato opatření jsou klíčová pro udržení vysoké úrovně služeb a spokojenosti klientů a zároveň posilují profesionální image společnosti na trhu.

#### **4.1.10 Práva, povinnosti a odpovědnost**

Personalistka připravuje potřebné dokumenty pro nové zaměstnance, mezi nimiž jsou klíčové smlouvy a dohody. Jedním z těchto dokumentů je Dohoda o provedení práce (DPP) či jiná pracovní smlouva na základě předchozí domluvy o typu úvazku, na který nový zaměstnanec nastupuje, která stanovuje jeho práva, povinnosti a odpovědnost.

- **Zaměstnanec**

Místo výkonu práce zaměstnance je pevně stanoveno jako lokalita města, ve kterém zaměstnanec bydlí a nejbližší okolí. Tímto se zaměstnanec zavazuje vykonávat práci hlídání domácích zvířat v těchto určených oblastech.

Odměna, která zaměstnanci náleží, je mu vyplacena za předpokladu, že práci vykoná kvalitně a řádně. Kromě toho má zaměstnanec právo na finanční kompenzaci za práci vykonanou o víkendech a svátcích, v souladu se zákoníkem práce. Splatnost odměny je každých 15 dní následujícího kalendářního měsíce za práci vykonanou v předcházejícím

měsíci. Zaměstnanec má také právo na odborné zaškolení na začátku spolupráce a průběžné poskytování důležitých informací potřebných k výkonu práce.

Pracovní doba zaměstnance je definována jako nepravidelná, ale zaměstnanec si může během dne svou pracovní dobu organizovat sám, pokud nedojde ke změně dohodnuté se zákazníkem. Zaměstnanec je povinen dodržovat pravidla agentury týkající se péče o domácí zvířata a chování vůči nim. Dále zaměstnanec musí prohlásit, že má zkušenosti s péčí o domácí zvířata a je zvyklý zacházet s kočkami.

Součástí této smlouvy je také konkurenční doložka, ve které se zaměstnanec zavazuje, že nebude kontaktovat klienty zaměstnavatele přímo a nabízet jim své služby nebo služby poskytované jinou osobou bez vědomí zaměstnavatele. Pokud by tak učinil, bude povinen nahradit zaměstnavateli vzniklou škodu a bude propuštěn. Tato konkurenční doložka nabývá platnosti dnem uzavření smlouvy a končí 12 měsíců po skončení tohoto pracovního poměru. Zaměstnavatel si také vyhrazuje právo vypovědět dohodu v případě hrubého porušení povinností zaměstnance.

Dalším důležitým dokumentem je hmotná odpovědnost. Zaměstnanec nese odpovědnost za veškerou škodu, která by mohla vzniknout zaměstnavateli, klientům agentury nebo třetím osobám v důsledku porušení povinností vyplývajících ze smlouvy. Součástí je také odpovědnost za majetek, který mu klient svěří, a to zejména klíče. Chůva si může rovněž předplatit pojištění na ztrátu klíčů ve výši 40 Kč měsíčně, což se jí strhává ze mzdy.

Součástí dokumentace je také plná moc, která chůvám uděluje právní pravomoc sepisovat smlouvy s klienty jménem agentury. Dodatek k smlouvě upřesňuje počet domácností, které by měla chůva obstarat denně v době sezóny a značí její lokalitu podle písmene na mapce, která rozděluje město na různé hlídací revíry.

- **Zaměstnavatel**

Zaměstnavatel má za úkol zajistit, aby veškeré pracovní dokumenty byly řádně připraveny. Kromě toho má povinnost definovat pracovní podmínky a odpovídajícím způsobem je zaznamenat ve smlouvě o provedení práce či jiné pracovní smlouvě. Dále musí dodržovat stanovenou odměnu za práci zaměstnanců v souladu s platnými právními předpisy a zaručit jejich pravidelné vyplácení. Zaměstnavatel je zároveň povinen poskytnout zaměstnancům nezbytné informace a zaškolení týkající se jejich pracovních povinností a pověřit je potřebnými znalostmi a dovednostmi k úspěšnému výkonu práce.

Má také právo kontrolovat a hodnotit výkonnost zaměstnanců a podniknout kroky k řešení případných problémů nebo nedostatků. Zaměstnavatel má dále právo vyžadovat dodržování stanovených pracovních dohod a pravidel pro péči o domácí zvířata od svých zaměstnanců. Může rovněž uzavírat smlouvy s klienty jménem agentury prostřednictvím udělení plné moci zaměstnancům a upravit pracovní podmínky podle aktuální poptávky a potřeb trhu.

Zaměstnavatel má také právo chránit své podnikatelské zájmy a majetek prostřednictvím konkurenční doložky, která zakazuje zaměstnancům oslovovat klienty nebo nabízet své služby bez vědomí zaměstnavatele. V případě hrubého porušení pracovních povinností má zaměstnavatel právo ukončit pracovní poměr se zaměstnancem a požadovat náhradu škody.

Zaměstnavatel je také povinen poskytnout potřebné zabezpečení a ochranu pro zaměstnance v případě rizika spojeného s výkonem jejich práce, jako je například pojištění odpovědnosti. Odpovědnost za škody se vztahuje pouze na události, které nebyly zaviněny nedbalostí zaměstnance, v případě prokázání nedbalosti zaměstnance jdou veškeré úhrady škody za ním na základě podepsané hmotné odpovědnosti. Zaměstnavatel je také zodpovědný za dodržování všech právních předpisů týkajících se pracovního práva a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

#### **4.1.11 Zázemí pro zaměstnance**

Firma také poskytuje zázemí pro své zaměstnance, které pro ně mohou být lákavé a motivovat je pracovat právě pro tuto společnost. Součástí tohoto zázemí je:

**Odborné zaškolení** – firma zajišťuje odborné zaškolení pro nové zaměstnance, aby se seznámili s pravidly péče o domácí zvířata, bezpečnostními postupy a dalšími důležitými informacemi, které jsou klíčové pro úspěšné provádění práce.

**Marketingová komunikace** – firma disponuje vybudovanou klientelou a marketingovými strategiemi, které přináší nové zakázky a zajišťují stabilní přísun pracovních příležitostí.

**Administrativní podpora** – firma zajišťuje administrativní podporu zaměstnancům v podobě přípravy smluv, fakturace klientů a dalších administrativních úkonů, což může být náročné, pokud by zaměstnanci pracovali samostatně. Zaměstnanci mají tedy za úkol pouze docházet do domácností klientů a pečovat o kočky a o ostatní administrativní záležitosti se stará vedoucí pracovnice.



**Pravidelné informace a podpora** – zaměstnanci mohou očekávat pravidelné poskytování informací a podporu ze strany firmy, například v podobě konzultací s manažery nebo dostupnosti personálního oddělení pro řešení případných otázek či problémů.

#### 4.1.12 Aktuální stav systému motivace a stimulace

Momentálně má firma pouze velmi stručný a jednoduchý systém motivace a stimulace zaměstnanců, který používá hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci jsou stimulováni pomocí hodnocení volným popisem a v některých případech také metodou kritických případů.

Součástí tohoto procesu jsou **rutinní personální hovory**, které představují prostor pro přímou komunikaci mezi managementem a zaměstnanci. Tyto hovory realizují personalistky a umožňují získání zpětné vazby od zaměstnanců ohledně jejich pracovního prostředí a spokojenosti a také slouží jako prostředek motivace a podpory. Součástí těchto hovorů jsou i pochvaly, které jsou využívány jako efektivní nástroj k udržení motivace a zapojení zaměstnanců.

Průběh rutinních personálních hovorů se zaměstnanci je předem pečlivě plánován a strukturován. Nejprve se personalistka poradí s manažerkou ohledně případných záležitostí týkajících se konkrétních chův a zeptá se jí, zda má nějaké připomínky ke komukoliv ze zaměstnanců. Při samotném hovoru je u nových chův, kterým je voláno poprvé, zdůrazňováno že jde o rutinní personální hovor, který probíhá pravidelně a s každým členem týmu, aby odbourali případný strach, že s nimi má vedení problém.

Pokud je vedení se zaměstnancem spokojeno, je to v první řadě v tomto telefonátu zaměstnanci řečeno a jsou mu nabízeny určité benefity. Takovým benefitem je například možnost si více vybírat mezi objednávkami ty, které jsou blíže jeho bydlišti, nebo podle klienta, například když se jedná o stálého klienta, u kterého tento zaměstnanec již byl, tudíž mu jsou už známy jeho potřeby a požadavky, nebo s ním a jeho kočkou již má vybudovaný osobní vztah. Tuto možnost výběru objednávky nemá úplně každý zaměstnanec, proto ji můžeme také označit jako nástroj pro zlepšení motivace zaměstnanců.

Během hovoru se zapisují veškeré relevantní informace do tabulek, aby poté měly personalistky a vedení přehled o postřezích a názorech zaměstnanců a mohli tyto informace využít ke zlepšení procesu a primárně ke snížení fluktuace zaměstnanců, která je momentálně ve firmě poměrně vysoká.

Obsah telefonického rozhovoru se zaměřuje na celkový dojem z náboru, spokojenost s prací, případné nejasnosti či návrhy na změny v pracovním prostředí. Důležitou součástí je také ujištění se, že zaměstnanec pochopil a správně aplikuje všechny nově nastavená pravidla. Ke konci hovoru je kladen důraz na komunikaci s managementem a získání zpětné vazby od zaměstnanců i ohledně jejich vztahů s vedoucími pracovníky.

Všechny rady a pokyny jsou poskytovány v přátelském a neformálním duchu, což napomáhá odbourání bariér a získání důležitých informací od zaměstnanců. Je důležité, aby se chůvy cítily jako součást týmu a měly jistotu, že jejich názory jsou vyslyšeny a brány v potaz.

#### 4.1.13 Systém odměňování

Dalším stimulačním prostředkem ve společnosti HolicayCat.cz, s.r.o. je **systém odměňování**. Tento systém je rozlišen podle jejich pracovního vztahu. Zaměstnanci na plný či částečný úvazek mají nárok na základní mzdu, která je stanovena jako pevná částka za měsíc. Tato základní mzda poskytuje zaměstnancům jistotu a stabilitu v příjmu. Případně když má zaměstnanec zájem o zvýšení úrovně angažovanosti ve firmě v sezónních měsících, je k mzdě připočítána i variabilní složka, shodná jako u brigádníků, která je popsána níže.

Pro brigádníky platí hierarchický model odměňování, který je plně závislý na délce jejich působení ve firmě a jejich odpracovaných hodinách a kvalitě práce. Tento systém odměňování stimuluje brigádníky k efektivnímu a kvalitnímu výkonu, přičemž jim poskytuje možnost dosáhnout vyšších příjmů v závislosti na jejich úsilí a výkonu.

Brigádníci mají během prvních tří měsíců od nástupu nárok na 45 % z částky, kterou klient zaplatí za poskytnuté služby. Po této době se procentuální podíl zvyšuje na 50 % za předpokladu, že jejich výkon je hodnocen jako uspokojivý a zákazníci jsou s jejich službami spokojeni.

Kromě základní mzdy a variabilní odměny jsou součástí systému odměňování také příplatky za dopravu. Ty jsou poskytovány zaměstnancům za dojíždění mimo území Hlavního města Prahy, přičemž ve městě je doprava součástí ceny. Výše příplatků za dojíždění mimo Prahu se odvíjí od vzdálenosti a dopravní dostupnosti, což zajišťuje spravedlivé a vyvážené odměňování zaměstnanců za jejich práci v různých lokalitách.

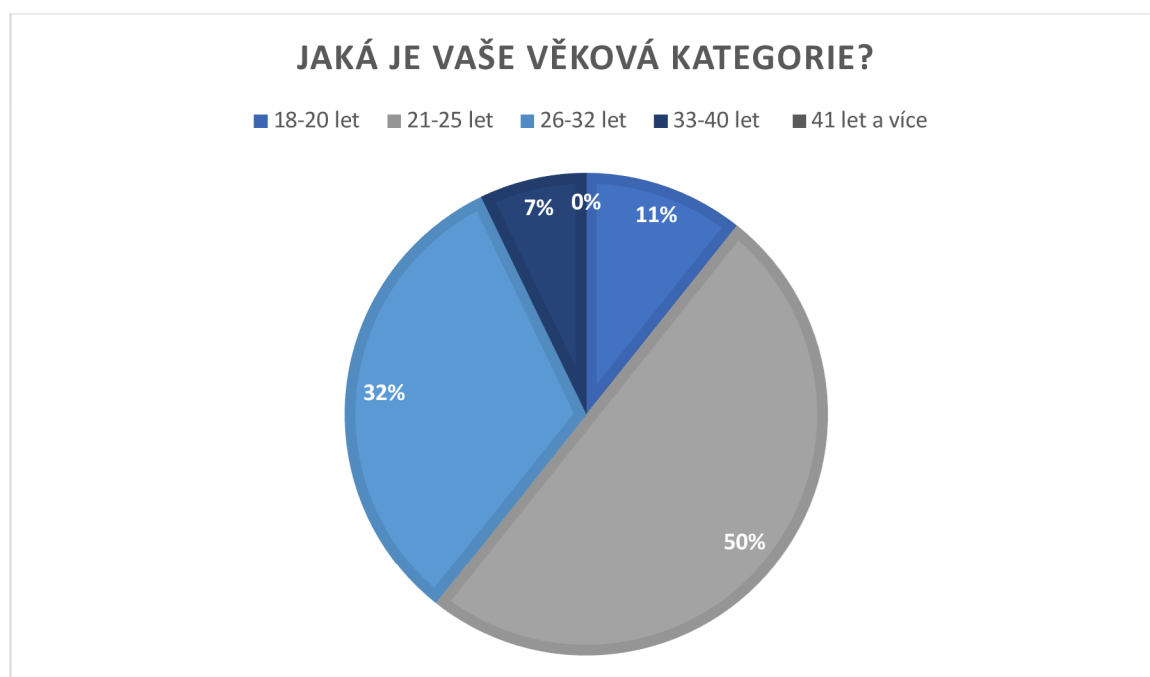
Co se týká systému odměňování pracovníků, kteří zvýšili svůj podíl angažovanosti ve firmě například správou e-shopu, poradenstvím v oblasti problémových zvířat či personální činností, tyto pozice mají svou fixní hodinovou mzdu.

## 4.2 Výsledky empirického výzkumu

Pro sběr dat byly využity elektronické dotazníky, které byly rozeslány všem kočičím chůvám s žádostí o jejich vyplnění. Respondenti byli ujištěni, že jejich odpovědi budou zachycovány anonymně. Dotazník byl dostupný po dobu 10 dní, během které měli zaměstnanci možnost jej vyplnit. Dotazníků bylo vráceno 28.

### 4.2.1 Dotazníkové šetření – analýza postřehů a preferencí zaměstnanců

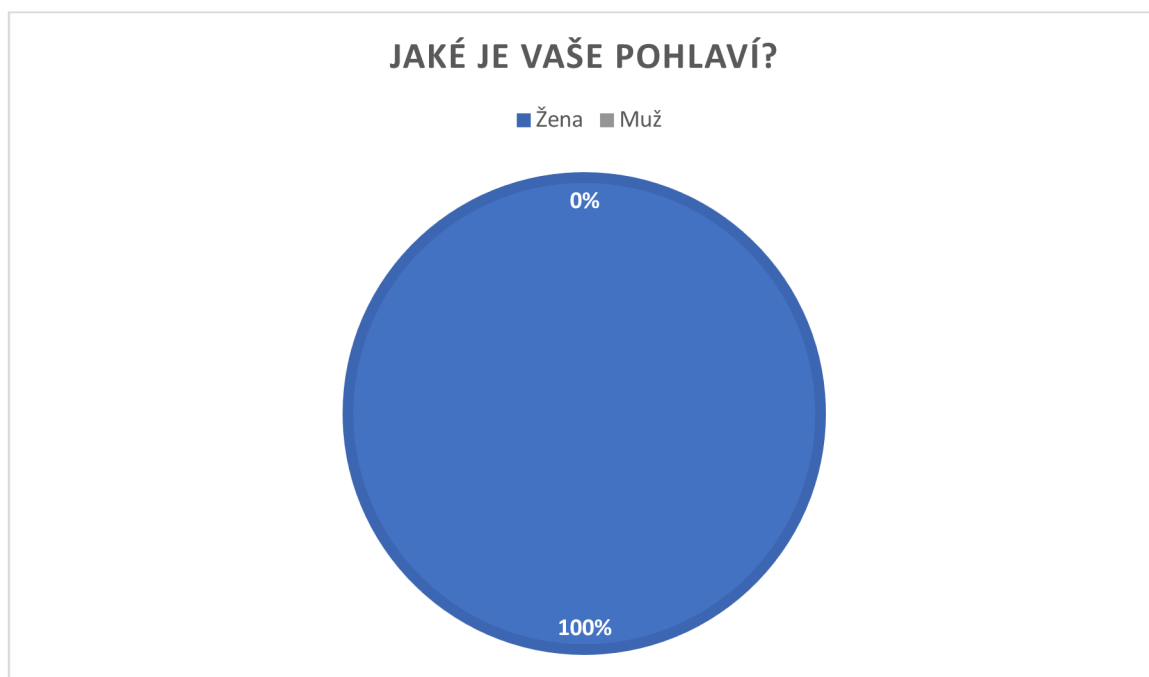
Graf 4: Otázka 1 - Věková kategorie



(Zdroj: Vlastní zpracování)

V otázce číslo 1 jsme se zaměstnanců ptali na jejich věkovou kategorii. Největší podíl, konkrétně 50%, připadá na věkovou kategorii 21-25 let, což zahrnuje 14 osob. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 26–31 let, kteří tvoří 32% celkového počtu respondentů, což odpovídá 9 jedincům. Věková kategorie 18-20 let představuje 11% pracovní síly, což odpovídá 3 zaměstnancům. Skupina ve věku 33-40 let zastupuje pouze 7% zaměstnanců, což představuje 2 osoby. Věková skupina 41 let a více momentálně neobsahuje žádného zaměstnance. Z analýzy odpovědí tedy vyplývá, že firma je tvořena převážně mladým kolektivem.

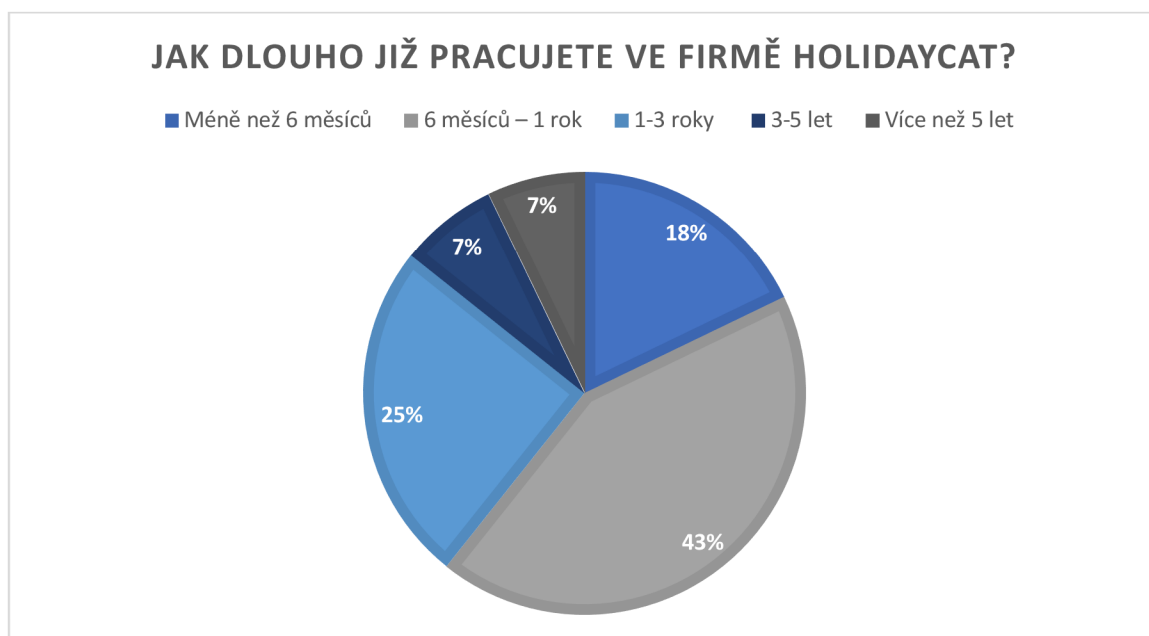
*Graf 5: Otázka 2 - Pohlaví*



*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

V otázce číslo 2 jsme zjišťovali pohlaví zaměstnanců. Všech 28 respondentů tvoří pouze ženy.

*Graf 6: Otázka 3 - Doba pracovního poměru*

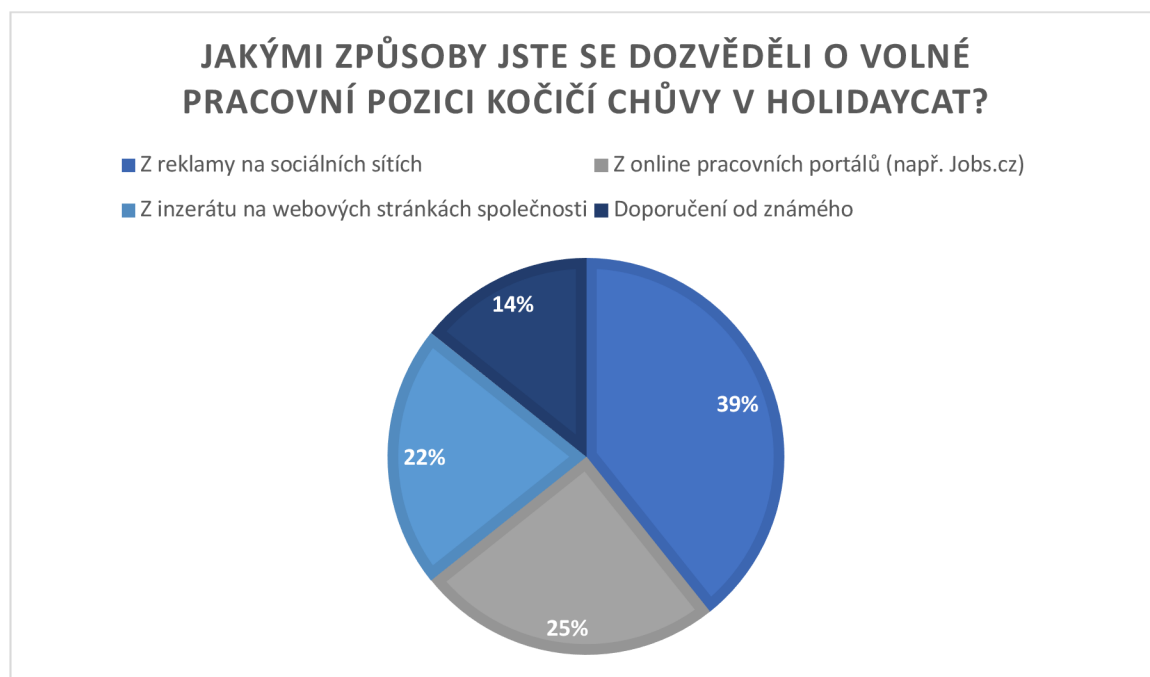


*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

V otázce číslo 3 bylo cílem zjistit, jak dlouho respondenti pracují ve firmě HolicayCat.cz, s.r.o. Nejpočetnější skupinou, je 12 zaměstnanců, kteří ve firmě pracují 6 měsíců-1 rok (43%). Druhou největší skupinou je 7 zaměstnanců s pracovním poměrem dlouhým 1-3

roky (25%). Následuje skupina 5 zaměstnanců, kteří jsou ve firmě nově, méně než 6 měsíců (18%). Zaměstnanci, kteří zde pracují déle, konkrétně 3-5 let jsou pouze 2 jedinci, stejně tak i ti, kteří jsou ve firmě déle než 5 let (7%). To naznačuje, že firma má mírně nestabilní pracovní sílu, kde dochází k časté obměně zaměstnanců, relativně málo zaměstnanců zůstává ve firmě dlouhodobě.

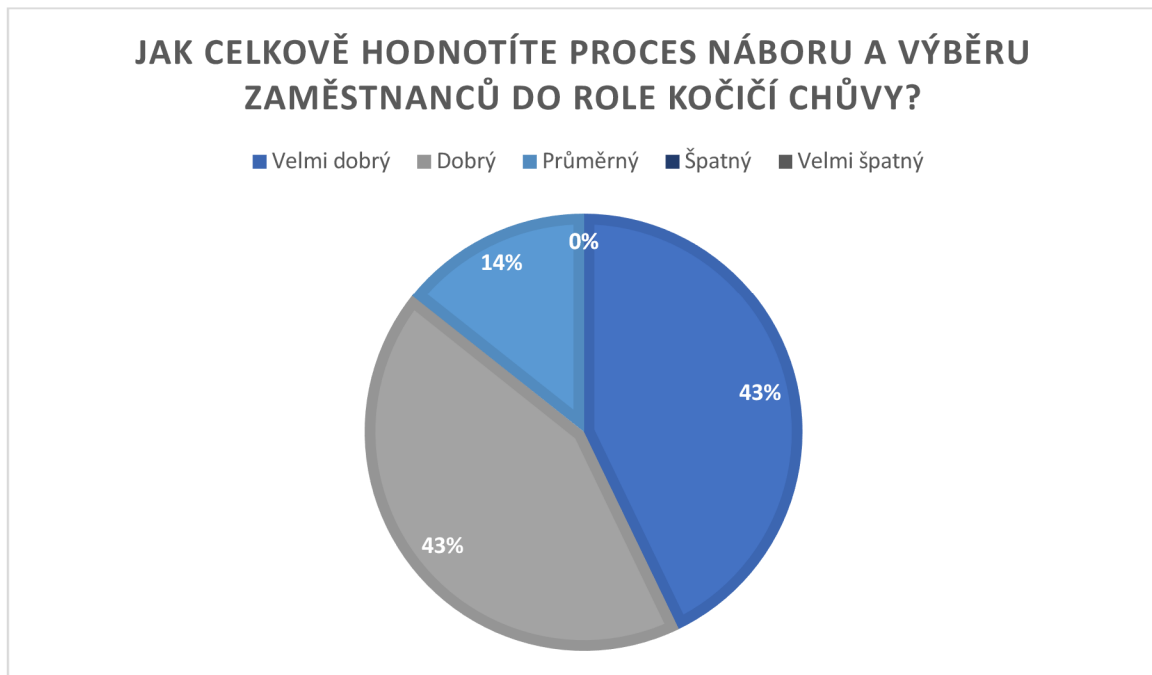
*Graf 7: Otázka 4 – Jakými způsoby se dozvěděli o pracovní pozici*



*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

V otázce číslo 4 jsme se dotazovali na způsob, jakým se zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici kočičí chůvy. Z reklamy na sociálních sítích se o pozici dozvědělo 39% zaměstnanců, což tvoří konkrétně 11 jedinců. Druhý nejčastější způsob byl prostřednictvím online pracovních portálů, skrze které se do firmy dostalo 25% zaměstnanců, což představuje 7 osob. Dalším způsobem byl inzerát nacházející se na webových stránkách společnosti, přes který se o pracovní pozici dozvědělo 22% zaměstnanců což tvoří 6 jedinců a poslední skupina 4 zaměstnanců přišla na základě doporučení od známého (14%). Z této analýzy vyplývá, že placené reklamy na sociálních sítích, které firma momentálně využívá jsou efektivním způsobem pro vyhledávání kandidátů na tuto pracovní pozici.

*Graf 8: Otázka 5 - Celkové hodnocení náboru*



*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

V otázce číslo 5 jsme zaměstnance požádali o celkové hodnocení procesu náboru a výběru zaměstnanců do role kočičí chůvy. Celkem 12 zaměstnanců označilo proces jako „Velmi dobrý“, což činí 43% všech respondentů. Shodný počet zaměstnanců označilo proces jako „Dobrý“ a 14% zaměstnanců zvolilo možnost „Průměrný“. Jelikož nikdo z respondentů neoznačil proces jako „Špatný“ či dokonce „Velmi špatný“, můžeme celkově proces považovat za dobře nastavený.

*Graf 9: Otázka 6 - Hodnocení podpory a zaškolení*



*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

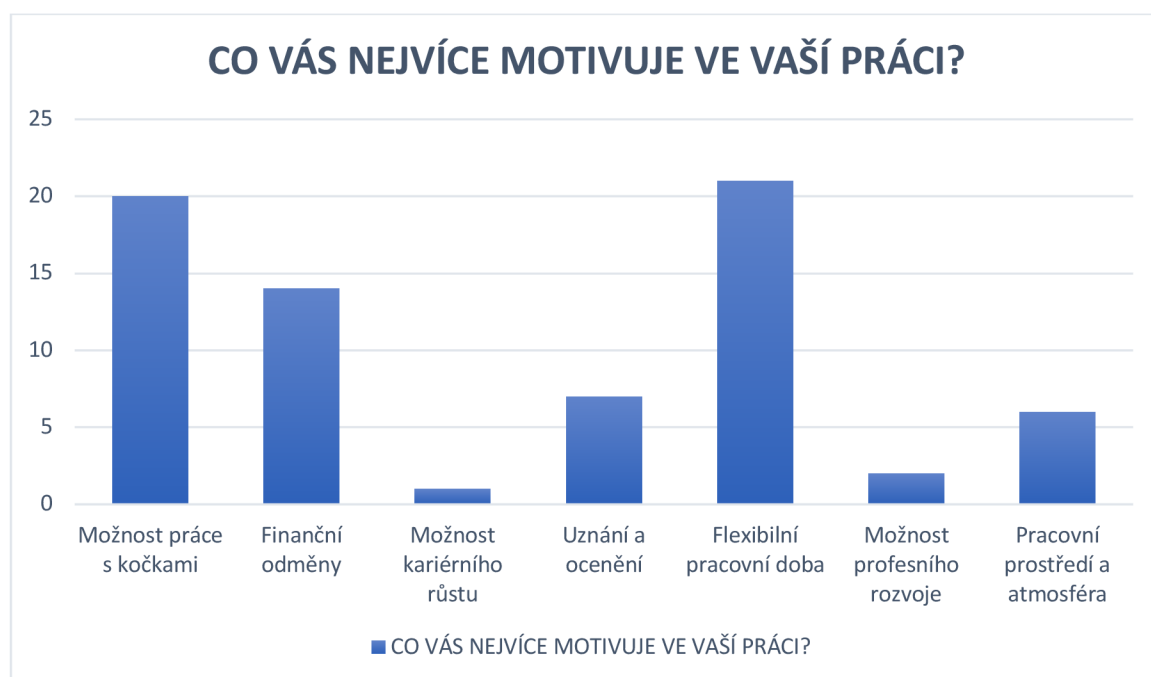
V otázce číslo 6 jsme se ptali zaměstnanců, jak hodnotí podporu a zaškolení, které jim bylo poskytnuto při začátku jejich práce v této firmě. Přes polovinu respondentů (57%) uvedlo, že zaškolení a podporu hodnotí pozitivně (16 jedinců). 32% zaměstnanců, konkrétně tedy 9 osob hodnotí zaškolení velmi pozitivně a 2 zaměstnanci ohodnotili školení jako „Neutrální“ (7%). Tentokrát zde byla i 1 odpověď, která označila zaškolení negativně (4%). Odpověď „Velmi negativní“ nezvolil nikdo ze zaměstnanců. To tedy naznačuje, že zaškolení a následná podpora je momentálně na dobré úrovni, je zde ale prostor pro zlepšení.

***Otázka 7 - Co se vám konkrétně na procesu náboru a zaškolení líbilo, a co by naopak mohlo být lepší?***

Analýza odpovědí na otázku číslo 7 odhalila různé přístupy a názory zaměstnanců. Většina respondentů vyjádřila spokojenost s průběhem náboru a zaškolení, zdůrazňující dobrou komunikaci a ochotu ze strany personalistky. Oceňovali také klidné prostředí a milé jednání během zaškolení, které jim poskytlo pocit pohodlí a podpory v novém pracovním prostředí. Dále byla pozitivně hodnocena dostupnost manuálů a příruček, které byly považovány za užitečný zdroj informací. Nicméně, někteří respondenti vyjádřili zájem o více individuálního přístupu a jasnější informace, zejména pokud šlo o praktické dovednosti spojené s prací, jako zacházení s injekčními stříkačkami pro podávání inzulínu či obecně

podávání léků. Další zlepšení respondenti viděli v rychlosti a efektivitě komunikace ze strany manažerky. Z těchto názorů vyplývá, že by mohlo být prospěšné zvážit zavedení individuálnějšího přístupu a poskytnutí jasnějších instrukcí a informací během zaškolení, což by přispělo k efektivnějšímu začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Kromě toho někteří zaměstnanci zdůraznili potřebu zlepšení komunikace zejména v případě nedorozumění a otázek.

*Graf 10: Otázka 8 - Největší motivace v práci*

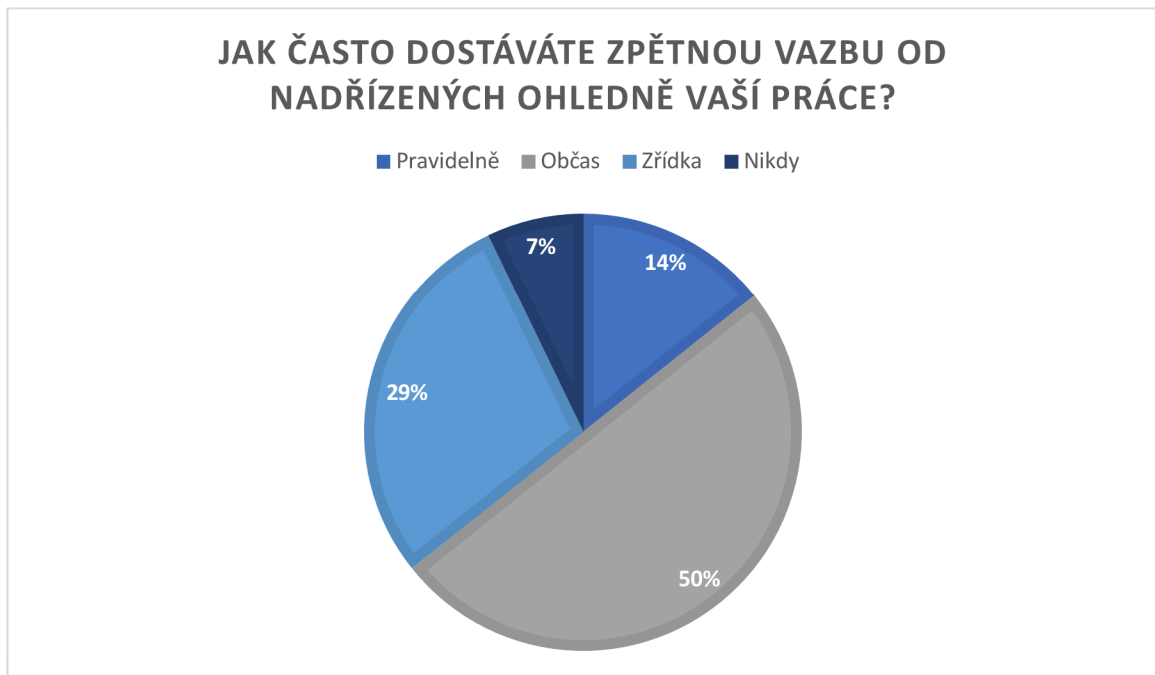


*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

V otázce číslo 8 byli zaměstnanci vyzváni k označení jednoho anebo více motivátorů, které je nejvíce motivují při vykonávání práce jako kočičí chůva. Nejčastější odpověď byla flexibilní pracovní doba, kterou zvolilo většina respondentů, konkrétně 21 zaměstnanců. Druhým nejčastěji uváděným motivátorem byla možnost práce s kočkami, kterou vybralo 20 zaměstnanců, což naznačuje, že kočky jsou vášní pro většinu zaměstnanců této firmy. Dalším velmi významným motivátorem jsou finanční odměny, které označilo celkem 14 zaměstnanců. Následovaly motivátory jako uznání a ocenění, které zvolilo 7 respondentů, pracovní prostředí a atmosféra, která tvoří motivátor pro 6 zaměstnanců, možnost profesního rozvoje, kterou zvolili 2 zaměstnanci a jako poslední a nejméně volený motivátor byla zvolena možnost kariérního růstu, kterou ocenil pouze 1 zaměstnanec.



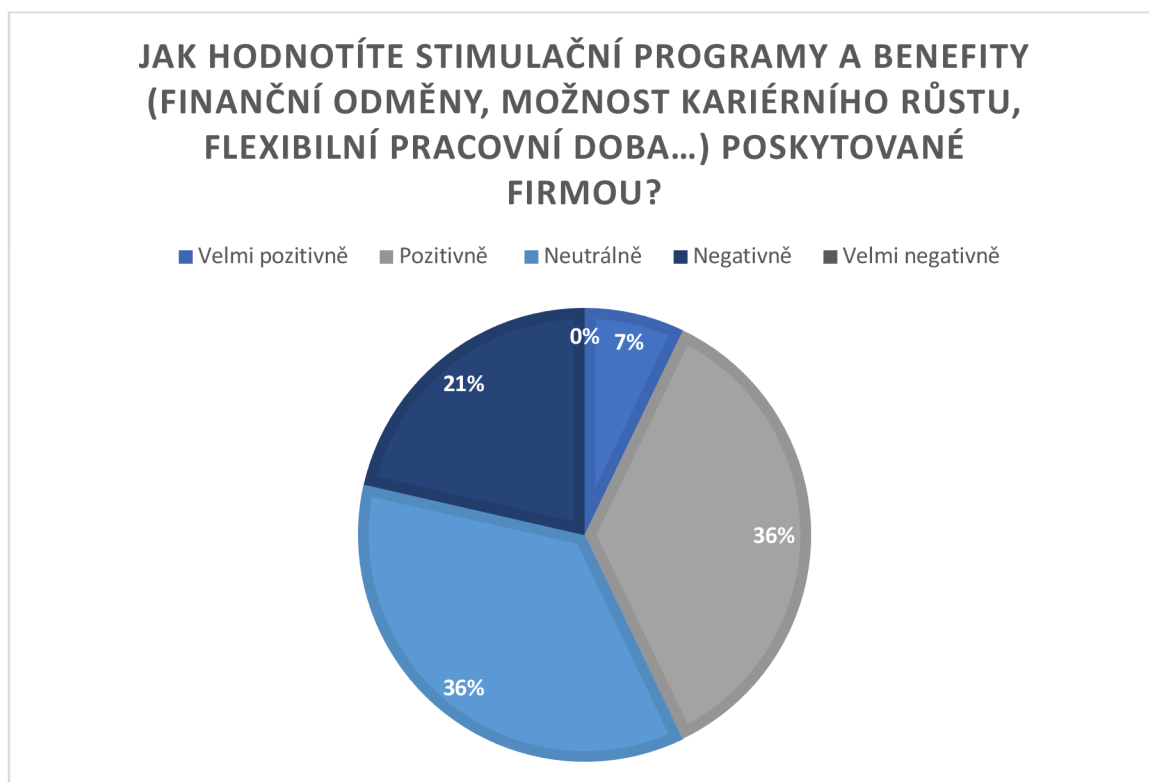
*Graf 11: Otázka 9 - Četnost zpětné vazby*



*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Otázka číslo 9 odhaluje, jak často zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu od nadřízených. 50% zaměstnanců odpovědělo, že zpětnou vazbu dostávají občas, konkrétně tedy 14 osob. 8 zaměstnanců, což činí 29%, uvedlo, že zpětnou vazbu dostávají pouze zřídka, 4 zaměstnanci odpověděli „Pravidelně“ (14%) a 7%, konkrétně 2 zaměstnanci údajně nedostávají zpětnou vazbu nikdy. Na základě této analýzy je tedy zřejmé, že vedoucí pracovníci zaměstnancům zpětnou vazbu poskytují, ale byla by potřeba ji poskytovat častěji a ujistit se, že je poskytována všem zaměstnancům.

*Graf 12: Otázka 10 - Hodnocení stimulačních programů*



*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

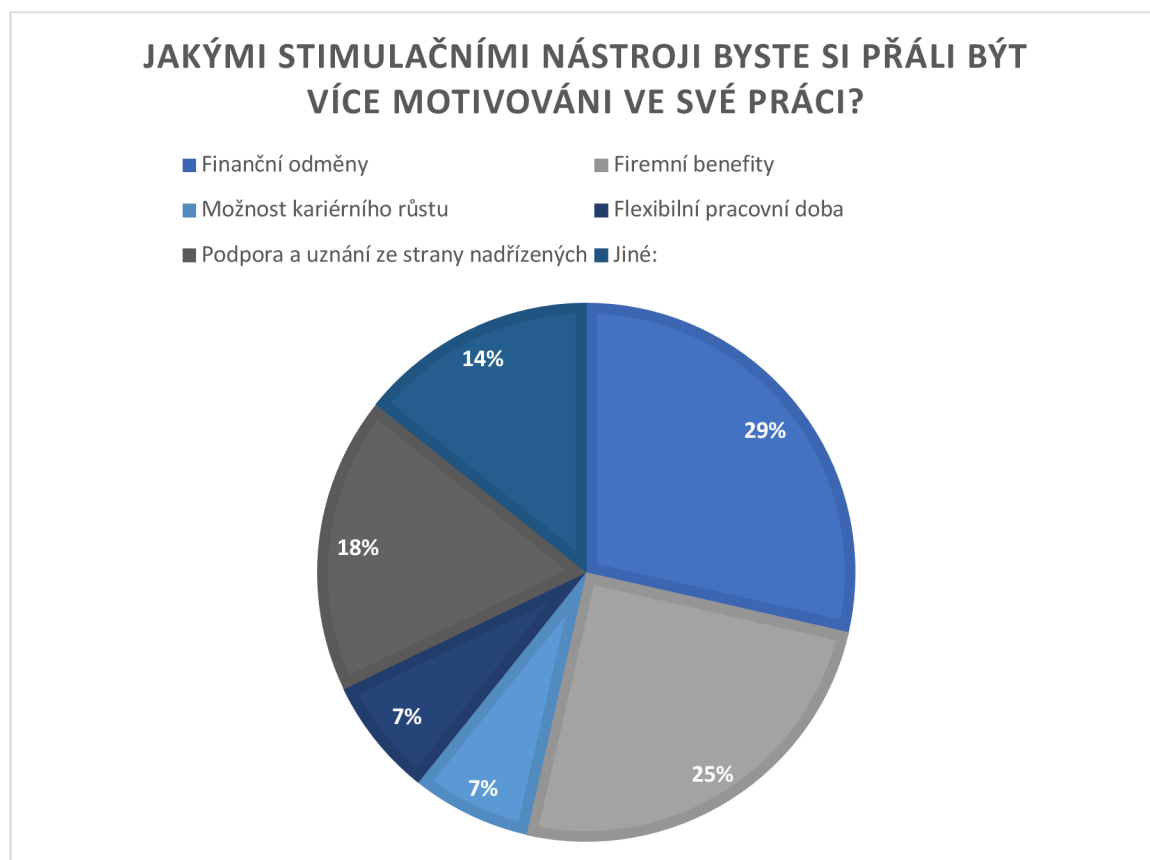
V otázce číslo 10 jsme požádali zaměstnance, aby ohodnotili stimulační programy a benefity, které firma poskytuje. 36% respondentů, konkrétně 10 uvedlo, že tyto benefity hodnotí pozitivně. Stejně množství respondentů ohodnotilo benefity neutrálně. 6 zaměstnanců označilo stimulační programy jako negativní (21%) a pouze 2 jsou nadměru spokojeni a ohodnotili stimulaci velmi pozitivně (7%). Tato analýza naznačuje, že většina zaměstnanců jsou se stimulačními programy a benefity spokojeni, na druhou stranu velká část je také hodnotí neutrálně či negativně.

***Otázka 11 - Napište prosím důvod, proč jste zvolili tuto odpověď.***

Otázka 11 odhalila, co konkrétně zaměstnanci vnímají jako pozitivní stimulační program, a naopak co jim v této oblasti přijde nedostatečné. Flexibilní pracovní doba byla nejčastěji vyzdvižována jako významný pozitivní motivátor, zejména mezi studentkami či lidmi, kteří mají i jiné závazky a potřebují si upravit svůj pracovní harmonogram podle studijních či jiných povinností. Finanční odměna, ačkoli někteří zaměstnanci ji považují za adekvátní, jiní se domnívají, že by mohla být vyšší, zejména s ohledem na některé aspekty práce, jako je čas strávený cestováním, za který není nastavena žádná kompenzace. Možnost kariérního růstu je vnímána jako omezená. Někteří zaměstnanci se však shodli na tom, že se cítí

uspokojeni s tím, jak jsou věci v současné době. Pro ně je současný stav v pořádku a nevidí potřebu k výrazným změnám. Zároveň jsou zde i ti, kteří si stěžují na nedostatek stimulačních programů a firemních benefitů, což může ovlivnit jejich celkovou motivaci a spokojenost. Někteří respondenti také zmiňují potřebu jasnější komunikace ohledně pracovních povinností a odměn, aby se vyhnuli nedorozuměním a nejasnostem.

*Graf 13: Otázka 12 - Preferované stimulační nástroje*



*(Zdroj: Vlastní zpracování)*

V otázce 12 jsme zjišťovali, jakými stimulačními nástroji by si zaměstnanci přáli být více motivováni. Nejčastější odpověď, kterou zvolilo 8 zaměstnanců jsou finanční odměny (29%). Zaměstnanci také projevili zájem o firemní benefity, tuto odpověď zvolilo 7 respondentů (25%). Další stimulační nástroj, který preferovalo 18% zaměstnanců, tedy 5 osob je podpora a uznání ze strany nadřízených. V neposlední řadě 14% respondentů, konkrétně tedy 4 jednotlivci zvolili možnost „Jiné“ a připsali, že by nic měnit nechtěli. Nejméně volené možnosti, které obě zvolili pouze 2 respondenti (7%) jsou možnost kariérního růstu a flexibilní pracovní doba.

***Otázka 13 – Jaké jsou podle vás největší výzvy při práci jako kočičí chůva a jak byste je případně rádi řešili?***

Otázka 13 je poslední otázkou v tomto dotazníku. Poskytuje pohled na různé aspekty této práce a identifikuje klíčové výzvy, se kterými se zaměstnanci setkávají.

Mezi nejčastěji zmiňované výzvy patří komunikace a vztahy se zákazníky. Někteří klienti mají velmi vysoké nároky a očekávají dokonalou péči o své kočky, což může být pro chůvy náročné. Dále se často zmiňoval časový management a logistika spojená s dojížděním mezi různými lokalitami, což může být obtížné zejména v případě nekonzistentních objednávek.

Další výzvou je práce s kočkami, jelikož každá kočka má svou vlastní povahu a potřeby, což vyžaduje flexibilitu a citlivý přístup. Kromě toho se objevuje i problém nepředvídatelnosti, protože chůvy často nevědí, co je čeká v prostředí klienta.

Rovněž se zde zmiňuje náročnost na pracovní harmonii, protože zaměstnanci musí najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Organizační a administrativní výzvy jsou také zmíněné, zejména pokud jde o koordinaci mezi chůvami a správné řešení organizačních záležitostí.

Kromě toho někteří zaměstnanci vyjadřují touhu po možnostech profesního rozvoje a motivačních a teambuildingových programech, což může být také důležité pro udržení jejich angažovanosti a spokojenosti.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Analýza dotazníkového šetření poskytuje hlubší vhled do struktury zaměstnanců, jejich preferencí, a výzev, se kterými se firma HolicayCat.cz, s.r.o. potýká. Tato rozsáhlá analýza nám umožňuje lépe porozumět potřebám pracovníků a navrhnout strategie pro zlepšení personálního zajištění a motivace.

V první části dotazníku jsme zjistili demografické údaje respondentů. Zjistili jsme, že největší podíl zaměstnanců patří do věkové kategorie 21-25 let, což zahrnuje 50% respondentů. Tato skupina tvoří mladou a pravděpodobně dynamickou část pracovní síly. Další zjištění naznačuje, že většina zaměstnanců jsou ženy, což může být relevantní informace pro vytváření pracovního prostředí, které bude přitažlivé pro ženy. Většina respondentů pracuje v HolicayCat.cz, s.r.o. méně než jeden rok, což naznačuje, že dochází k časté fluktuaci zaměstnanců. Toto zjištění je důležité pro pochopení stability pracovní síly a potřeby zlepšení programů pro udržení zaměstnanců.

V další části dotazníku jsme se zaměřili na způsob, jakým se zaměstnanci dozvěděli o pracovní příležitosti v HolicayCat.cz, s.r.o. Většina respondentů se dozvěděla o volných pozicích prostřednictvím reklam na sociálních sítích, což dokazuje efektivitu této formy nábora. Nicméně, je třeba zvážit i další zdroje, aby firma získala více kvalifikovaných uchazečů.

V další části jsme hodnotili proces nábora a zaškolení. Většina respondentů hodnotila tento proces jako dobrý a vyjádřila spokojenost s jeho průběhem. Toto je pozitivní zjištění, které naznačuje, že firma má dobře nastavené procesy nábora a zaškolení nových zaměstnanců. Nicméně, někteří zaměstnanci vyjádřili zájem o více individuálního přístupu a jasnější informace během zaškolení, což vyjadřuje potřebu optimalizace procesů v těchto oblastech.

Další část dotazníku se zabývala motivací zaměstnanců. Zjistili jsme, že nejvíce motivujícími faktory pro zaměstnance jsou flexibilní pracovní doba, možnost práce s kočkami a finanční odměny. Tato zjištění jsou důležitá například pro formulaci stimulačních programů a strategií pro udržení zaměstnanců.

Další otázky se týkaly poskytování zpětné vazby a hodnocení stimulačních programů a benefitů. Zjistili jsme, že většina zaměstnanců občas dostává zpětnou vazbu od svých

nadřazených a hodnotí stimulační programy neutrálně. Tato zjištění dokazují, že existuje prostor pro zlepšení v oblasti komunikace a motivace zaměstnanců.

Ve výzkumu jsme také identifikovali klíčové výzvy, se kterými se zaměstnanci setkávají ve své práci. Mezi tyto výzvy patří komunikace s klienty, časový management a práce s kočkami jako taková. Tyto informace jsou důležité pro pochopení pracovního prostředí zaměstnanců a formulaci strategií pro zlepšení jejich pracovního života.

Na závěr jsme analyzovali hypotézy H1 a H2, které jsme stanovili na začátku studie. Zjistili jsme, že hypotéza H1, týkající se spokojenosti zaměstnanců se stimulačními nástroji, byla potvrzena. Opravdu se zde tedy nachází prostor pro zlepšení těchto nástrojů ve firmě.

Hypotéza H2, týkající se efektivit personálních úkonů byla vyvrácena – zaměstnanci jsou ve většině spokojeni s procesem personálního zajištění a podpory v začátcích jejich pracovního poměru.

Celkově lze říci, že tato studie poskytuje důležité informace pro formulaci strategií personálního řízení a zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců. Je důležité, aby firma HolicayCat.cz, s.r.o. brala v úvahu potřeby a preference svých zaměstnanců a aktivně pracovala na jejich uspokojení a motivaci.

## **5.2 Návrh opatření ke zlepšení**

Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření a identifikace klíčových oblastí, ve kterých lze personální řízení a stimulaci zaměstnanců vylepšit, lze navrhnout několik konkrétních opatření a strategií. Tato opatření jsou zaměřena na několik klíčových oblastí, které byly identifikovány jako problematické nebo potenciálně zlepšitelné.

### **Zlepšení procesu nábory a výběru:**

Je důležité rozšířit kanály pro nábor nových zaměstnanců. Zatímco reklama na sociálních sítích a online pracovních portálech jsou efektivní, firma by měla zkoumat další způsoby, jak oslovit širší spektrum kvalifikovaných uchazečů, jako jsou personální agentury, nebo pracovní pozici nabízet také osobám na úřadě práce či čerstvým absolventům škol.

Dále je třeba zlepšit proces výběru nových zaměstnanců. To zahrnuje důkladné ověření pracovních zkušeností a vlastností uchazečů, aby bylo zajištěno, že noví zaměstnanci odpovídají požadavkům pracovní pozice a potenciálně ve firmě vydrží pracovat delší dobu.

Pro zlepšení tohoto procesu by tedy bylo vhodné zařadit nějaký z modelů pro výběr zaměstnanců, například model limitů, nebo kompenzační model.

### **Poskytování zpětné vazby a uznání:**

Vedoucí pracovníci by měli pravidelně poskytovat zpětnou vazbu a ujistit se, že je poskytována opravdu všem zaměstnancům, aby jim pomohli lépe porozumět jejich silným stránkám a oblastem, na kterých by měli pracovat.

Dále je důležité pravidelně uznávat úspěchy a přínosy zaměstnanců, buď prostřednictvím formálních ocenění nebo prostřednictvím informálního uznání a povzbuzení během běžného pracovního dne.

### **Rozšíření stimulačních programů a benefitů:**

Firma by měla pravidelně posuzovat své stimulační programy a benefity, aby zajistila, že odpovídají potřebám a očekáváním zaměstnanců.

Velice efektivní pro firmu by bylo změnit systém odměn. Momentální systém je pro některé zaměstnance nevýhodný vzhledem k vzdálenosti domácností, do kterých musí denně dojíždět. Řešením by mohlo být zavedením fixní odměny i pro brigádníky. Tato změna by mohla přispět ke snížení fluktuace zaměstnanců. V případě, že by vedení firmy nemělo zájem o změnu celého systému odměn, bylo by vhodné, aby firma alespoň zavedla více platových kategorií v závislosti na délce a kvalitě pracovního poměru, než zde momentálně je.

Dalším užitečným řešením pro zlepšení platové politiky ve firmě by bylo zavést příplatky za dopravu i v rámci města, momentální systém nepokrývá čas strávený na cestách mezi domácnostmi, který je významnou součástí této pracovní pozice, což může negativně působit na motivaci zaměstnanců a jejich spokojenost v této firmě.

Posledním návrhem pro zlepšení je zavedení nových stimulačních programů, jako jsou týmové akce, vzdělávací kurzy nebo wellness programy, které mohou zlepšit celkovou spokojenost zaměstnanců a zavedení firemních benefitů jako Multisport karta či stravenky, nebo proplacení jízdného pro zaměstnance, kteří pro vykonávání práce využívají MHD.

## 6 Závěr

Závěrem této bakalářské práce lze říci, že jsme prozkoumali a analyzovali klíčové aspekty personálního řízení, motivace a stimulace zaměstnanců a hodnocení jejich výkonu.

První část práce byla věnována teoretickým východiskům, která nám poskytla základní pochopení principů personálního řízení, stimulace, motivace a hodnocení zaměstnanců. Dále jsme provedli analýzu současného stavu společnosti, což nám umožnilo identifikovat klíčové oblasti potřebující pozornost a zlepšení.

Cílem této práce bylo nejenom diagnostikovat současný stav, ale také navrhnout konkrétní opatření a strategie, které by mohly vést k efektivnějšímu personálnímu řízení a vyšší motivaci zaměstnanců. K tomuto nám pomohlo provedené dotazníkové šetření.

Po analýze výsledků dotazníkového šetření a identifikace klíčových oblastí, ve kterých lze personální řízení a stimulaci zaměstnanců vylepšit, bylo navrženo několik konkrétních opatření a strategií.

V oblasti nábory je důležité rozšířit kanály pro oslovování potenciálních uchazečů a zlepšit proces výběru nových zaměstnanců, což zahrnuje důkladné ověření jejich pracovních zkušeností a vlastností.

Další opatření se týkají poskytování zpětné vazby a uznání, kde je důležité, aby vedoucí pracovníci pravidelně poskytovali zpětnou vazbu a uznání zaměstnancům, což může pomoci lépe porozumět jejich silným stránkám a oblastem, na kterých by měli pracovat.

Rovněž je navrženo rozšíření stimulačních programů a benefitů, včetně změn v systému odměn a zavedení nových stimulačních programů, jako jsou týmové akce, vzdělávací kurzy nebo wellness programy. Tyto změny mají za cíl zlepšit celkovou spokojenost zaměstnanců a podpořit jejich motivaci a loajalitu k firmě.

Celkově lze říci, že personální zajištění a stimulace zaměstnanců jsou klíčovými faktory pro úspěch a konkurenceschopnost společnosti. Správně navržené a implementované strategie v této oblasti mohou přispět k vytvoření pozitivní pracovní kultury, zvýšení produktivity a kvality práce, snížení fluktuace zaměstnanců a posílení pozice společnosti na trhu. Je důležité, aby společnost pravidelně monitorovala a hodnotila účinnost svých personálních strategií a přizpůsobovala je podle potřeb a změn v prostředí a aby neustále zlepšovala své personální řízení a dosahovala maximálního potenciálu svých zaměstnanců.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0433-8.
- KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, s. 9. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- MANKTELOW, James. 2009. *The Mind Tools E-book, Mind Tools*, ISBN 0-9545586-1-8
- PILAŘOVÁ, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1991-7.
- PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TEGZE, Jan. 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.
- URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

## 7.2 Internetové zdroje

COFER, Charles N. a PETRI, Herbert L. (1999): *Motivation*. Online. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/motivation>. [cit. 2024-01-29].

FEDIAF – The European Pet Food Industry Federation. Online. Roč. 2022. Dostupné z: [https://europeanpetfood.comingsoon.site/wp-content/uploads/2023/06/FEDIAF\\_Annual-Report\\_2023\\_Facts-Figures.pdf](https://europeanpetfood.comingsoon.site/wp-content/uploads/2023/06/FEDIAF_Annual-Report_2023_Facts-Figures.pdf). [cit. 2024-03-06].

*HolidayCat.cz, s.r.o. - Obchodní rejstřík firem*. Online. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/13966235/holidaycat-cz-sro/>. [cit. 2024-03-06].

*Průměrná hrubá měsíční mzda, 2024*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>. [cit. 2024-03-14].

## 8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad hodnocení kompetencí .....	20
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb .....	29
Obrázek 3: Teorie podle Portera a Lawlera .....	30
Obrázek 4: Organizačně funkční struktura společnosti .....	42

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Očekávaný vývoj zakázek a počtu zaměstnanců do roku 2026.....	45
--	----

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1: Objednávky v průběhu roku 2023 .....	41
Graf 2: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy .....	44
Graf 4: Populace domácích koček v Evropě.....	45
Graf 5: Otázka 1 - Věková kategorie .....	55
Graf 6: Otázka 2 - Pohlaví .....	56
Graf 7: Otázka 3 - Doba pracovního poměru.....	56
Graf 8: Otázka 4 – Jakými způsoby se dozvěděli o pracovní pozici .....	57
Graf 9: Otázka 5 - Celkové hodnocení náboru .....	58
Graf 10: Otázka 6 - Hodnocení podpory a zaškolení.....	59
Graf 11: Otázka 8 - Největší motivace v práci .....	60
Graf 12: Otázka 9 - Četnost zpětné vazby .....	61
Graf 13: Otázka 10 - Hodnocení stimulačních programů .....	62
Graf 14: Otázka 12 - Preferované stimulační nástroje.....	63

## 9 Přílohy

### 9.1 Příloha 1 – Smlouva pro klienty

## SMLOUVA O HLÍDÁNÍ KOČEK

HolidayCat.cz - Spolehlivé hlídání koček



#### 1. KOČIČÍ CHŮVA:

Chůva 1: .....

Chůva 2: .....

Telefonní číslo: .....

#### 2. ZÁKAZNÍK:

Jméno: .....

Adresa: .....

Poschodí: ..... Označení bytu: .....

Nouzový kontakt (jméno, telefonní číslo): .....

WI-FI (název / heslo) .....

#### Jak jste se o službě dozvěděli?

- Stálý zákazník
- Sociální síť  Vyhledávání na webu
- Článek  Osobní doporučení
- Na veterině  Výstava / veletrh
- Jiné: .....

#### 3. PŘEDÁNÍ KLÍČŮ:

Datum předání: ..... / ..... / .....

Datum vrácení: ..... / ..... / .....

#### 4. POSÍLÁNÍ ZPRÁV:

- WhatsApp
- E-mail .....

#### 5. SOUHLAS K POUŽITÍ FOTOGRAFIÍ A/NEBO VIDEÍ:

Schvaluji použití fotografií / videí mých koček, které v budoucnu pořídí kočičí chůva, pro reprezentativní účely agentury HolidayCat.

ANO  NE

#### 6. DALŠÍ SLUŽBY

Poštovní schránka: NE  ANO

Zalévání květin: NE  ANO

Další zvířata NE  ANO

#### 7. KOČKY:

1. .... 2. ....

♂  ♀  ♂  ♀

Pozn.: ..... Pozn.: .....

3. .... 4. ....

♂  ♀  ♂  ♀

Pozn.: ..... Pozn.: .....

5. .... 6. ....

♂  ♀  ♂  ♀

Pozn.: ..... Pozn.: .....

7. .... 8. ....

♂  ♀  ♂  ♀

Pozn.: ..... Pozn.: .....

#### 8. POSKYTOVATEL:

(zastoupený kočičí chůvou na základě sepsané plné moci)

##### HolidayCat.cz, s.r.o.

Břevnovská 1692/6, Praha 169 00  
IČO: 13966235 Firma není plátcem DPH  
+420 736 151 119 | info@holidaycat.cz

##### Ustanovení dohody:

- Poskytovatel zastoupený kočičí chůvou se tímto zákazníkovi zavazuje, že zajistí péči jeho domácím zvířatům v rozsahu uvedeném ve smlouvě a bude se jim věnovat s láskou a náležitou péčí.
- Poskytovatel zastoupený kočičí chůvou se tímto zavazuje, že se bude vyskytovat pouze v prostorách nezbytně nutných k vykonávání úkonů uvedených ve smlouvě.
- Poskytovatel zastoupený kočičí chůvou je zavázán mlčenlivostí o poskytovatelových službách ke třetím stranám dle zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů v aktuálním znění.
- Zákazník tímto dává poskytovateli zastoupenému kočičí chůvou svolení k zajištění péče o domácí zvířata a vykonání dalších úkonů uvedených v příloze dle daných termínů na adrese uvedené zákazníkem.
- Zákazník tímto předává poskytovateli zastoupenému kočičí chůvou klíče od místa pobytu domácích zvířat a souhlasí s termínem navrácení uvedeným ve smlouvě.
- Tato smlouva se řídí dle všeobecných obchodních a storno podmínek, umístěných na webových stránkách [www.holidaycat.cz](http://www.holidaycat.cz).
- Tato smlouva se zhotovuje v jednom vyhotovení, které zůstává klientovi a poskytovateli, zastoupený kočičí chůvou, si vyplněnou smlouvu ofoť. Oba dokumenty mají stejnou platnost originálu.

## 9. PÉČE O KOČKY:

Granule: .....  Konzervy: .....

Dávkování a krmné zvyky: .....

Misky, voda: .....

Pamlsky: .....

Záchůdek: .....

Vyčesávání: .....

Stelivo:  splachovací  vyhazovací

Oblíbené hračky: .....

Pytlíky: .....

Přeppravka: .....

Lopatka, smetáček: .....

Větrání:  NE  ANO - kočka nesmí ven  ANO - kočka chodí ven / na okno .....

## 10. ZDRAVOTNÍ STAV A DŮLEŽITÁ DATA:

Komplikace: NE  ANO  .....

Léky: NE  ANO  .....

Veterinární klinika / ordinace (název): ..... Tel. č. na veterináře: .....

## 11. TERMÍNY A ČETNOST HLÍDÁNÍ:

1. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 2. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 3. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 4. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 5. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ .....  
 6. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 7. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 8. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 9. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 10. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ .....  
 11. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 12. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 13. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 14. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ..... 15. \_\_\_\_ / \_\_\_\_ .....

## 12. CENOVÁ KALKULACE:

Svátek	Mini 1x 15 min	Standard 1x 30 min	Special 1x 60 min	Premium 1x 90 min	Deluxe přespání (10 hod.)	Počet	Cena za jednotku		MEZISOUČET
							bez slev/ přírážky	po slevě/přirážce	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Předání klíčů	Expresní příplatek	Převedeno z minula			Doprava			Přirážka za podání léků	Sleva
		počet	cena za jednotku	CELKEM	počet	cena za jednotku	CELKEM		

PŘEDPLACENÁ HLÍDÁNÍ - ..... návštěv				PŘEDPLACENÁ HLÍDÁNÍ - ..... návštěv			
typ hlídání	sleva	cena za jednotku		typ hlídání	sleva	cena za jednotku	

Předplacené návštěvy jakéhokoliv typu lze vybrat v rámci jednoho nebo několika hlídání, nejpozději však do 12 měsíců.

## 13. CELKOVÁ CENA ZA HLÍDÁNÍ:

**Platbu prosím proveďte až na základě faktury**, kterou obdržíte (pokud jste ji již neobdrželi) na **e-mailovou adresu**, kterou jste uvedli v objednávce. Pro správné přiřazení vaší platby je třeba uvést **přesný variabilní symbol** z faktury. Faktura je **splatná 7 dní ode dne jejího doručení** a/nebo **nejpozději k prvnímu dni hlídání** koček (začíná-li hlídání za méně než 7 dní). Máte-li jakékoliv dotazy k hlídání nebo platbě, nebo v případě, že vám faktura nedorazila, nás prosím kontaktujte na **info@holidaycat.cz**

DATUM

PODPIS ZÁKAZNÍKA

PODPIS KOČIČÍ CHŮVY

Bohužel vám nemůžeme při každém hlídání zaručit pokaždé stejnou kočičí chůvu, spříhlédnutím k její dovolené, nemocí či přirozené fluktuaci. Co ale garantovat můžeme, je maximální spolehlivost, profesionalita a láska ke zvířatům všech našich kočičích chův. Děkujeme za pochopení.

## 9.2 Příloha 2 – dotazník pro nové uchazeče na hlídání koček

1. Uveď prosím své celé jméno a příjmení

Napište jedno nebo více slov...

2. Kde přesně bydlíš (kde býváš nejčastěji)? Uveď prosím i přesnou čtvrť

(Flora, Smíchov, Černý most...), údaj "Praha", nebo 10km za Prahou nestačí

Napište jedno nebo více slov...

3. Do jaké patříš věkové kategorie?

Vyberte jednu odpověď

- Méně, než 18 let (brigáda je možná až od 18 let)
- 18–24 let
- 25–35 let
- 36–50 let
- 51–64 let
- Nad 65 let

4. Jaký je Tvůj současný status?

Vyberte jednu odpověď

- Zaměstnaný/á na plný úvazek
- Práce na půl úvazku
- OSVČ
- Student
- Kombinace student + práce na půl úvazku/ brigáda
- Nezaměstnaná/ý – hledám si práci
- Nezaměstnaná/ý – nehledám si práci
- Na mateřské dovolené
- V důchodu
- Jiná...

5. Pokud pracuješ, kolik hodin denně to zabere a od kdy do kdy?

Napiš prosím přesné časové rozpětí

Napište jedno nebo více slov...

6. Kolik hodin denně bys touto brigádou mohl/a trávit?

Tato brigáda je poměrně časově náročná, naše chůvy pracují v průměru 3 hodiny denně. V sezóně klidně i 6–9 hodin denně (sezóna = letní prázdniny, Velikonoce, Vánoce, veškeré svátky). Napiš tedy kolik času můžeš pracovat denně během školního roku a poté o prázdninách.

Napište jedno nebo více slov...

7. Můžeš chodit na hlídání dopoledne i večer? (Jde především o návštěvy 2x denně)

Dopolední hlídání probíhá v průměru mezi 7–11 hodinou, odpolední v průměru od 15-20 hodin

- Ano
- Můžu jen dopoledne
- Můžu jen odpoledne/ večer
- Jiná...

8. Máš zájem o dlouhodobou spolupráci?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne
- Jiná...

9. Jsi o většině svátků a víkendů (např. letní prázdniny, hlavně první týden v červenci/ Velikonoce či Vánoce) k dispozici ve městě, na které se hlásíš? Vyjádři se prosím zrovna k aktuálně nejbližším uvedeným svátkům.

Případně, na jak dlouho plánuješ dovolenou a kolikrát?

- Ano, budu ve městě po celou dobu
- Ne, nebudu ve městě většinu uvedeného období
- Nebudu v termínech:

10. Práce je poměrně sezónní a nejvíce práce bývá právě tehdy, když většina lidí jezdí pryč, tj. státní svátky, víkendy, letní prázdniny a Vánoce. Můžeme se na tebe spolehnout i v těchto (a hlavně v těchto) dnech?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, svátky se neřídím, nejsem cestovatelský typ (nebo nehodlám příliš cestovat toto léto)
- Ano, ale jednou za čas chci mít v těchto termínech volno (př. max. dva víkendy, nebo jeden týden v měsíci)

- Ano, ale chci mít delší volno, než jeden týden + jeden víkend v měsíci (v období červen-září)
- Ne, o víkendech ani svátcích většinou nechci pracovat/ jedu mimo město
- Jiná...

11. Jakou studuješ školu, nebo jakou máš vystudovanou? Pokud školu právě studuješ, v jakém jsi ročníku? Jde o střední, nebo o vysokou?

Napište jedno nebo více slov...

12. Máš nějaké pracovní zkušenosti v oblasti péče o zvířata (ideálně kočky)?

Napište jedno nebo více slov...

13. Jaké je Tvoje zkušenost s kočkami?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Kočku jsem měl/a, ale aktivně se o ni nestaral/a
- Kočku jsem měl/a a aktivně se o ni staral/a
- Kočku právě teď mám
- Starám se o kočku známým/rodině
- S kočkami nemám žádné přímé zkušenosti
- Jiná...

14. Jak by ses popsal/a? Jaký je Tvůj charakter?

Napište jedno nebo více slov...

15. Je ještě něco, co bys nám chtěl/a říct? (Nepovinné)

Napište jedno nebo více slov...

16. Máš chytrý telefon a odpovídáš rychle na zprávy?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, tak to dělám běžně
- Odpovídám až se dostanu k telefonu, většinou během pár hodin/ za půl den, někdy i za celý den
- Telefon se snažím omezit jen na nutné minimum

17. Na jaké úrovni je Tvoje angličtina?

Vyberte jednu odpověď

- Perfektní
- Komunikativní
- Komunikativní s obtížemi
- Domluví se tak leda rukama, nohama



18. Máš auto k dispozici a aktivně řídíš?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Mám řidičák a auto si můžu vypůjčovat
- Ne

19. Jaká je Tvoje představa o finanční odměně?

Vyberte jednu odpověď

- do 5 000,- Kč/ měsíčně budu spokojen/a
- Alespoň 10 000,- až 15 000,-Kč/ měsíčně
- Alespoň 15 000,- až 25 000,- Kč/ měsíčně
- Více, než 25 000,- Kč/ měsíčně
- Na odměně mi až tolik nezáleží, můžu pracovat hodně i málo, dle zakázek
- Jiná...

20. Napiš prosím svůj e-mail

Napište jedno nebo více slov...

21. Napiš prosím své telefonní číslo

Napište číslo...

### **9.3 Příloha 3 – Profesiogram kočičí chůvy**

#### **Pravomoc:**

- Samostatné rozhodování o péči o kočky klientů na základě specifik jejich potřeb.
- Potvrzování objednávek a plnění pověřených úkolů.
- Vykonávání péče o kočky v souladu s instrukcemi společnosti a klientů.

#### **Působnost a odpovědnost:**

- Přijímání zakázek od klientů.
- Vyplňování smluv s klienty na informačních schůzkách.
- Zajištění bezpečnosti a pohodlí koček během doby péče.
- Komunikace s klienty ohledně stavu koček a poskytování potřebných informací.
- Plnění úkolů souvisejících s péčí o kočky a dalšími pověřenými činnostmi.
- Odpovědnost za výsledky a kvalitu péče o kočky.
- Odpovídá za škody způsobené nedbalostí při práci.

#### **Požadavky a předpoklady pro výkon funkce:**

- Zájem a schopnost práce s kočkami.

- Flexibilita a dostupnost v různých časech.
- Ochota pracovat na základě potřeby a poptávky.
- Zkušenosti s péčí o kočky.
- Schopnost samostatné práce a dobré organizační schopnosti.
- Angličtina na komunikativní úrovni.
- Fyzická zdatnost pro přesuny mezi domácnostmi.
- Dostupnost automobilu a schopnost řídit výhodou, ne podmínkou.
- Schopnost rychle reagovat na zprávy a efektivně komunikovat.

#### **9.4 Příloha 4 – dotazník pro zaměstnance firmy HolicayCat.cz, s.r.o.**

1. Jaká je Vaše věková kategorie?

Vyberte jednu odpověď

- 18-20 let
- 21-25 let
- 26-32 let
- 33-40 let
- 41 let a více

2. Jaké je Vaše pohlaví?

Vyberte jednu odpověď

- Žena
- Muž
- Nechci uvádět
- Jiné:

3. Jak dlouho již pracujete ve firmě HolicayCat.cz, s.r.o.?

Vyberte jednu odpověď

- Méně než 6 měsíců
- 6 měsíců – 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- Více než 5 let

4. Jakými způsoby jste se dozvěděli o volné pracovní pozici kočičí chůvy v HolicayCat.cz, s.r.o.?

Vyberte jednu odpověď

- Z inzerátu na webových stránkách společnosti
- Doporučení od známého
- Z online pracovních portálů (např. Jobs.cz)
- Z reklamy na sociálních sítích
- Jiné:

5. Jak celkově hodnotíte proces náboru a výběru zaměstnanců do role kočičí chůvy?

Vyberte jednu odpověď

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Průměrný
- Špatný
- Velmi špatný

6. Jak hodnotíte podporu a zaškolení poskytnuté při začátku vaší práce?

Vyberte jednu odpověď

- Velmi pozitivní
- Pozitivní
- Neutrální
- Negativní
- Velmi negativní

7. Co se Vám konkrétně na procesu náboru a zaškolení líbilo, a co by naopak mohlo být lepší?

Napište jedno nebo více slov...

8. Co vás nejvíce motivuje ve vaší práci?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Možnost práce s kočkami
- Finanční odměny
- Možnost kariérního růstu
- Uznání a ocenění
- Flexibilní pracovní doba
- Možnost profesního rozvoje
- Pracovní prostředí a atmosféra
- Jiné:

9. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od nadřízených ohledně vaší práce?

Vyberte jednu odpověď

- Pravidelně
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

10. Jak hodnotíte stimulační programy a benefity (finanční odměny, možnost kariérního růstu, flexibilní pracovní doba...) poskytované firmou?

Vyberte jednu odpověď

- Velmi pozitivně
- Pozitivně
- Neutrálně
- Negativně
- Velmi negativně

11. Napište prosím důvod, proč jste zvolili tuto odpověď:

Napište jedno nebo více slov...

12. Jakými stimulačními nástroji byste si přáli být více motivováni ve své práci?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Finanční odměny
- Firemní benefity
- Možnost kariérního růstu
- Flexibilní pracovní doba
- Podpora a uznání ze strany nadřízených
- Jiné, uveďte:

13. Jaké jsou podle vás největší výzvy při práci jako kočí chůva a jak byste je případně rádi řešili?

Napište jedno nebo více slov...