

SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Interní marketing vybraného podniku

Bakalářská práce

Karviná 2021

Dominika Cyříková

SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management

Dominika Cyřiková

Interní marketing vybraného podniku

Internal marketing in selected company

Bakalářská práce

Karviná 2021

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou stavu interního marketingu zaměstnanců ve vybraném podniku. Cílem bakalářské práce je analyzovat stav interního marketingu vybraného podniku a formulovat doporučení a návrhy pro zlepšení interního marketingu. Teoretická část se zabývá základními východisky interního marketingu a jeho nástroji. Praktická část bude zaměřena na situační analýzu v podniku týkající se interního marketingu zabývajících se zaměstnanci podniku. V poslední fázi budou navrženy doporučení a opatření ke zlepšení interního marketingu ve vybraném podniku.

Abstract

The bachelor thesis scope is analysing the internal marketing status of the employees in a chosen company. The main objective is to point out suggestions and recommendations to improve the internal marketing status. The theoretical part is focused on the basic principles of the internal marketing status and the required tools how it can be improved. The practical part is analysing the company employees and their relation to the internal marketing status. As a conclusion, in the last phase, the suggestions and recommendations will be highlighted to improve the internal marketing status.

Obsah

Úvod.....	1
1 Teoretická část interního marketingu	2
1.1 Interní marketing.....	2
1.1.1 Nástroje interního marketingu	3
1.1.2 Marketingový mix interního marketingu	4
1.1.3 Marketing	5
2 Interní nástroj 4P: Produkt	6
2.1 PRACOVNÍ VÝKON.....	6
2.2 HODNOCENÍ.....	6
2.2.1 Cíle hodnocení	9
2.2.2 Metody hodnocení	10
2.2.3 Chyby hodnocení	11
2.2.4 Kritéria hodnocení a jednotky měření hodnocení.....	12
2.2.5 Systémy hodnocení.....	13
2.3 MOTIVOVÁNÍ	15
2.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ŠKOLENÍ	16
3 Interní nástroj 4P: Cena	18
4 Interní nástroj 4P: Propagace	20
5 Interní nástroj 4P: Distribuce	22
6 Charakteristika podniku	23
6.1 Představení podniku.....	23
6.2 Organizační struktura podniku.....	25
7 Interní marketing firem Meep.cz a Meep Body Fitness s.r.o.....	28
7.1 Interní nástroje 4P z pohledu zaměstnavatele	28
7.1.1 PRODUKT.....	28
7.1.2 CENA	30
7.1.3 PROPAGACE	31
7.1.4 DISTRIBUCE.....	31
7.1.5 SHRUTÍ STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU	31
7.2 Interní nástroje 4P z pohledu zaměstnanců	33
7.2.1 Struktura výzkumného vzorku.....	33
7.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	35
7.2.3 PRODUKT.....	36
7.2.4 CENA	37
7.2.5 PROPAGACE	38
7.2.6 DISTRIBUCE.....	39
7.2.7 SHRUTÍ PRIMÁRNÍCH DAT	40
8 Návrhy a doporučení	41
Závěr.....	45
Seznam použité literatury.....	47
Seznam tabulek.....	49

Seznam obrázků.....	50
Seznam zkratek.....	51
Seznam příloh	52

Úvod

Interní marketing se zabývá vztahy mezi zaměstnanci a vedením. Tento proces je nezbytnou součástí každé firmy. Zaměstnanci chtějí být za odvedenou práci dostatečně odměněni a motivováni. Správně motivovaný zaměstnanec ve firmě pak odvádí lepší výsledky a firma tak může růst, dosahovat svých vytyčených cílů a také maximalizovat svůj zisk.

Znamená to, že se internímu marketingu musí věnovat celá organizace, své zaměstnance správně odměňovat za svou práci, hodnotit za odvedený výkon, motivovat a hlavně řídit celkový interní marketing prostřednictvím nástrojů interního marketingu.

Cílem bakalářské práce je analyzovat stav interního marketingu vybraného podniku a formulovat doporučení a návrhy pro zlepšení interního marketingu. Teoretická část se zabývá základními východisky interního marketingu a jeho nástroji. Praktická část bude zaměřena na situační analýzu v podniku týkající se interního marketingu zabývajících se zaměstnanci podniku. V poslední fázi budou navrženy doporučení a opatření ke zlepšení interního marketingu ve vybraném podniku.

První kapitola se zabývá teoretickým hlediskem interního marketingu. Je čerpáno z odborných literatur.

Druhá kapitola se zabývá představením podniku, poukazuje na jeho charakteristiku tedy, kde se podnik nachází a jak vznikl, dále na jeho nabídku na trhu, organizační strukturu podniku, kde jsou stručně popsány jednotlivé pozice.

Třetí kapitola výzkumná, se zaměřuje na sekundární a primární výzkum. Informace do sekundárního výzkumu autorka čerpala z interních zdrojů především z výročních zpráv a rozhovoru s ředitelem. Následuje primární výzkum, který pomocí tištěného dotazníku vybírá odpovědi od zaměstnanců ve firmách.

Poslední, návrhová část, se zabývá návrhy a doporučeními k případným zjištěným nedostatkům, které autorka zjistila na základě výzkumu.

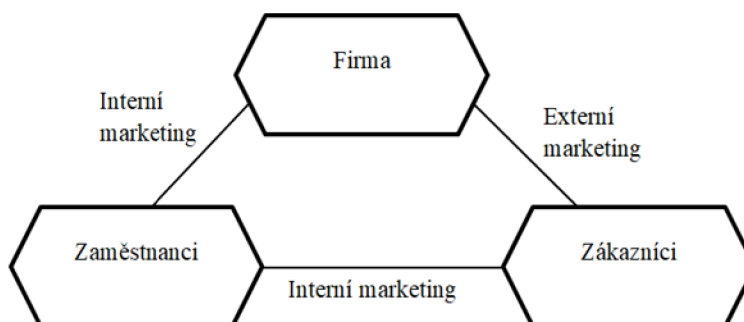
1 Teoretická část interního marketingu

Interní marketing je chápán mnoha způsoby a jeho definice se často velice liší. Existuje tedy mnoho formulací, které se jej snaží vytýčit a oznámit, co by měl interní marketing dělat a kdo by jej měl v organizaci realizovat.

1.1 Interní marketing

Interní neboli vnitřní marketing tvoří nesdílňnou součást každé firmy a dbá na správně nastavenou komunikaci uvnitř organizace. Tato forma komunikace probíhá mezi vnitřním prostředím firmy, jedná se tedy o určitou marketingovou vazbu mezi zaměstnanci a vedením firmy obrázek č. 1 Marketingové vazby. (Vašítková 2014, s. 163)

Obrázek č. 1: Marketingové vazby mezi firmou a zaměstnanci



Zdroj: Vašítková 2014, s. 163: vlastní úprava

Obrázek znázorňuje vztah mezi firmou, zákazníky a zaměstnanci, tedy vazbu interního a externího marketingu. Jedná se o soubory nástrojů marketingu, které firma používá k lepšímu postavení na trhu a upravení nabídky. Firma může využitím těchto nástrojů dostatečně ovlivnit nabídku svého produktu. (Karlíček 2018, s. 152)

Kotler a Keller (2013, s. 51-52) pod pojmem interní marketing uvádí „*Jedná se o jeden z prvků tzv. holistického marketingu, klade si za cíl najímat, školit a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům společnosti. Zajišťuje, že každý v organizaci vyznává vhodné marketingové zásady, zejména pokud jde o nejvyšší vedení. Chytří marketéři si uvědomují, že marketingové aktivity v rámci společnosti mohou být přínosné, nebo dokonce i přínosnější než ty namířené směrem ven. Nemá*

smysl slibovat excelentní služby, pokud personál společnosti není připraven je poskytovat.“

Již v 80. letech vznikla první definice pojmu interní marketing. Tato definice byla zaměřena na pracovní místo, které bylo považováno jako produkt, který uspokojuje případné potřeby zaměstnanců daného podniku. Spojení interního marketingu pouze s pojmem komunikace bývá často považována za nedostatečnou. Pokud je v podniku komunikace na dobré úrovni, značí to, že je zaměstnanec v práci angažovaný. Angažovaný zaměstnanec ví, co se očekává od jeho pracovního výkonu, protože s vedením komunikují na dobré úrovni, je oddaný a značně projevuje nadšení a tvořivost. Takoví pracovníci dokážou pracovat i nad rámec svých schopností a jsou vůči všem loajální (věrní). (Kovaříková 2016, s. 22)

Správně nastavený a fungující interní marketing souvisí tedy jak se zákazníky, tak se zaměstnanci. Maximalizace zisku v organizaci je spojena se spokojeností jak zákazníků, tak pracovníků dané organizace. Efektivnost marketingu je tedy stavěna na externím, tak také interním marketingu. Externí je důležitý z hlediska spokojenosti zákazníků a interní naopak z pohledu spokojenosti pracovníků neboli zaměstnanců podniku. (Kotler 2007, s. 720)

1.1.1 Nástroje interního marketingu

V rámci interního marketingu, je důležité mít pro jeho efektivnost správně nastavené a zvolené nástroje interního marketingu. Převážně ty nástroje, které souvisí s podporováním spokojeností pracovníků. Jedná se tedy o ty, které mají komunikační charakter a slouží k podporování kariérního rozvoje zaměstnanců, kteří mají potenciál zároveň také nacházení těch správných pracovníků a zaměstnávání nových zaměstnanců.

V rámci stanovení správných nástrojů interního marketingu je důležité uvědomit si rozdíly přístupu se zaměstnanci a zákazníky. Zákazník si v životě nemusí kupovat to, co nepotřebuje a nechce. Zaměstnanec si však nemůže určovat, zdali je nebo není spokojen se strategií, nabídkou nebo celkovým chodem firmy.

Nástroje interního marketingu jsou z pohledu marketingového mixu zahrnuty v propagaci, která slouží rámci externího marketingu mezi firmou a zákazníkem o předání informací. Cílem interního marketingu je dosažení zájmu zákazníka o výrobek a

přesvědčit ho ke koupi, ale zároveň také maximálně smysluplně zaměstnat zaměstnance. (Kotler 2007, s. 720)

1.1.2 Marketingový mix interního marketingu

Jedná se o soubory nástrojů marketingu, které firma používá k lepšímu postavení na trhu a upravení nabídky. Firma může využitím těchto nástrojů dostatečně ovlivnit nabídku svého produktu. (Karlíček 2018, s. 152)

Je důležité v rámci marketingového mixu interního marketingu rozlišovat nástroje interní a externí.

Nástroje externí, které jsou uvedené v marketingu jako 4P a jsou ovlivněny potřeby a přání zákazníků. 4P se rozumím souhrn marketingových nástrojů, kterými jsou:

EXTERNÍ NÁSTROJE – 4P

- **Produkt:** sortiment, kvalita, vzhled, značka.
- **Cena:** slevy: cenová nabídka, platební podmínky.
- **Propagace:** reklama, osobní prodej, vztahy s veřejností, podpora prodeje.
- **Distribuce:** distribuční síť, prodejní sortiment, distribuční slevy.

(Karlíček 2018, s. 153-154)

Nicméně v rámci interních nástrojů marketingového mixu jsou zaměstnanci vnímání jako vnitřní zákazníci firmy. Firma je tedy trhem a pracovní místo je produkt, který firma zaměstnancům nabízí.

INTERNÍ NÁSTROJE – 4P

- **Produkt:** pracovní pozice zaměstnance neboli pracovní místo. V rámci tohoto interního nástroje se rozumí veškeré podstatné informace a nástroje, které jsou potřebné k vykonávání práce zaměstnance (hodnocení, motivování, školení aj.). Řadíme zde také vztahy na pracovišti.

- **Cena:** mzda, odměny (odměňování).
- **Propagace:** interní komunikace firmy (komunikace).
- **Distribuce:** pracovní prostředí. (pracoviště).

Z marketingového mixu tedy dělíme nástroje interního marketingu na nástroje interní a externí. (Vlčková 2009, disertační práce s. 55)

1.1.3 Marketing

Jak uvádí Kotler (2013, s. 35) „*marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb.*“

Pod pojmem marketing si řada lidí vybaví převážně reklamu a reklamní akce, např. podpora prodeje (např. „*při koupi výrobků nad 500 Kč dárek*“), neboli samostatný prodej výrobků. Tohle tvrzení o marketingu chápou nejen obyčejní lidé, ale i mnozí manažeři a podnikatelé si tuhle chybnou definici pod pojmem marketing vybaví. Reklama, prodej výrobků a samostatná podpora prodeje, jsou součástí marketingu, ale nelze těmito slovy marketing označit. Chybné definování pojmu marketing může mít velmi negativní dopady pro firmu. (Karlíček 2016, s. 10)

Každá existující definice však uvádí stejné informace o marketingu jen jinak podané. Marketing by měl ve všech existujících definicích pozdvihnout potřeby zákazníka a význam produktu nebo služby pro něj. Zákazník by měl být maximálně uspokojen v rámci svých potřeb, zároveň však toto uspokojení musí být pro firmu ziskové nikoli ztrátové. Zároveň také v rámci marketingu je důležité mít dobře zavedený interní marketing.

Každá organizace si musí uvědomit, že je důležité v rámci marketingu vědět jaká je pro ně cílová skupina zákazníků, pochopit dané zákazníky, znát jejich potřeby, mít správně fungující interní marketing, tedy dostatečně odměňovat, motivovat a případně proškoloval své pracovníky. (Karlíček 2016, s. 11)

2 Interní nástroj 4P: Produkt

Mezi interní nástroje 4P řadíme veškeré podstatné informace a nástroje, které jsou potřebné k vykonávání práce zaměstnance.

2.1 PRACOVNÍ VÝKON

Pracovní výkon se koncentroval dle Koubka (2011, s. 127) „na výsledky, na množství a kvalitu vykonané práce a zdůrazňoval především kvantifikovatelnou podobu pracovního výkonu.“

Pracovní výkon každého pracovníka velmi ovlivňuje hodnocení. Nebude-li pracovník dostatečně vykonávat své pracovní výkony, bude podle jeho odvedené práce nastaven systém hodnocení. Součástí pracovního výkonu se považuje pracovní chování pracovníka. Chování pracovníka však může být ovlivněno několika faktory.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pro každou organizaci je důležité vědět, jakým faktorem dostanou z pracovníků co nejlepší výkon.

Prostřednictvím nejlepšího výkonu se rozumí široká škála vlastností. Může se jednat o nadměrně vysoký výkon, může jít také o dobrovolné chování pracovníka tedy jaké úsilí vynaloží do daného výkonu, s jakým zájmem bude práci vykonávat, produktivita či iniciativnost daného pracovníka. Dále může jít o pracovníka, který pracuje více, než je smluvně ujednáno a je loajální vůči organizaci tedy, jak je člověk věrný či ochotný v rámci jednotlivce či skupiny.

Mezi faktory ovlivňující chování zaměstnanců řadíme motivaci, vzdělání, rozvoj, oddanost a angažovanost. (Armstrong 2015, s. 215)

2.2 HODNOCENÍ

Každý pracovník přispívá svým pracovním výkonem k hospodářskému výsledku firmy. Jak ve své knize uvádí Koubek (2011, s. 124) „Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky“ a „také každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací.“

Hodnocení zaměstnanců jako takové se rozumí hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Na základě hodnocení má hodnotitel předpoklady a potenciál pracovníka k vykonávání jeho práce. S pracovníkem je důležité projednávat s ním jeho hodnocení a na základě jeho úsilí rozhodnout o hodnocení a případných opatřeních, které z hodnocení vyplývají. Hodnocení má dvě podoby, a to formální a neformální. (Koubek 2011, s. 124-125)

Bez hodnocení pracovníků nelze efektivně provádět řadu personálních činností ve firmě. K splnění těchto faktů slouží hodnocení pracovníků:

- **zjištění plnění norem pracovníka,**
- **pracovní vztahy se spolupracovníky,**
- **vztah pracovníka k případným potencionálním zákazníkům či jiných osob, které jsou v pracovním styku s pracovníkem,**
- **konzultace případného pracovního problému,**
- **realizovat případné opatření, které vede pracovníka ke zlepšování jeho pracovního výkonu, tedy zvyšování výkonnosti pracovníka.** (Koubek 2011, s. 124)

V rámci hodnocení je také důležité uvědomit si kdo je na pozici hodnotitele, kdo je hodnocený, jaké je hodnocené období, zdali ve firmách probíhají schůze, kde probíhá hodnotící rozhovor a také je podstatné mít nastavené individuální cíle hodnocení. (Wágnerová 2008, s. 12)

HODNOTITEL

Hodnotitelem je dle Wágnerové (2008, s. 12): „*pracovník, zpravidla přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, který stanoví cíle a hodnotí pracovní výkonnost.*“

HODNOCENÝ

Hodnocený je pak pracovník, který vykonává pracovní výkony a je hodnocen hodnotitelem.

HODNOTÍCÍ OBDOBÍ

Hodnotícím obdobím se pak rozumí doba, kdy probíhá stanovení cílů hodnocení a během kterého se pracovníci hodnotí a vyhodnocuje se jeho splnění pracovních výkonů, každá firma si toto období stanoví sama, většinou se však jedná o kalendářní rok nebo fiskální rok tedy 12 po sobě jdoucích měsíců. (Wágnerová 2008, s. 12)

HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Hodnotící rozhovor je označován jako schůzka mezi hodnoceným a hodnotitelem tato schůze slouží k vyhodnocování celkového splnění cílů během hodnoceného období. Rozhovor se koná většinou na konci období, které bylo stanovené jako hodnocené. Pokud se jedná o formální stránku hodnocení, je z hodnocení pořízen sepsaný záznam, který je podepsán oběma stranami, v případě, že se však jedná o neformální metodu hodnocení, není pořízen žádný záznam. Cíle hodnocení, jsou stanovené hodnocenému na základě dohody s hodnotitelem, které vychází z podnikových cílů. Rozhovor by měl být prováděn citlivě, aby každý pracovník, který se tohoto pohovoru zúčastní, odcházel pozitivně naladěný. Pracovník by měl vědět, že kritika ze strany hodnotitele byla na místě a hodnocení probíhalo správně. (Urban (2017, s. 71)

HODNOTÍCÍ POHOVOR

Cílem hodnotícího pohovoru je shrnout a vyhodnotit průběžné hodnocení a zároveň probrat výsledky výkonu zaměstnance, vyřešit případné nedostatky vzniklé v rámci hodnocení a naplánovat nové cíle pro další nadcházející hodnocení. V rámci hodnotícího pohovoru je také důležité u pracovníka najít dlouhodobou motivaci, proto se v některých případech jedná o motivační pohovor. K pozitivnímu hodnocení je však důležité mít dostatek informací o pracovním výkonu zaměstnance pravidelně

pracovníky kontrolovat, a proto je nezbytnou součástí samostatná příprava hodnotitele na hodnocení. (Bláha 2005, s. 150)

TYPY ROZHOVORU

- **Strukturovaný rozhovor:** jedná se o řízenou formu rozhovoru. V tomto případě tazatel postupuje otázku za otázkou podle předem stanovených otázek a respondent odpovídá. Tazatel si získané odpovědi zaznamenává.¹
- **Polostrukturovaný rozhovor:** v případě polostrukturovaného rozhovoru jsou předem stanovené otázky, ale také v rámci rozhovoru vznikají nové otázky. Jedná se tedy o volnější rozhovor než v případě strukturovaného.
- **Nestrukturovaný rozhovor:** jde o volný rozhovor, který je neformální zcela volný, nestandardizovaný a průběh je zcela nezávislý.²

2.2.1 Cíle hodnocení

Jako cíl hodnocení označujeme fázi, kdy je dosaženo konečného stavu. Hodnocení má řadu cílů, které jsou důležité k maximálnímu efektivnímu hodnocení. Tato podoba hodnocení by měla rozpoznat aktuální úroveň výkonnosti práce jednotlivých pracovníků. Mezi cíle tedy patří:

- Poznání silných a slabých stránek pracovníků, kterými může být ovlivněn pracovní výkon.
- Umožňuje každému pracovníkovi zlepšit svůj výkon, tento výkon může být vylepšen případným proškolením pracovníků.
- Vytvoření systému odměňování každého pracovníka dle jeho pracovních výsledků k dosažení maximálních firemních cílů.
- Motivovat pracovníky.
- Rozpoznávat potřeby v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Vytvořit efektivnější systém přidělení pracovních úkolů daným pracovníkům a podklady pro rozmístění pracovníků.
- Posouzení efektivnosti vzhledem k vzdělávání pracovníků.

¹ Webový portál managementmania.com [online] [vid. 13.7.2021]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

² Webový portál wiki.knihovna.cz [online] [vid. 16.7.2021]. Dostupné z <https://wiki.knihovna.cz/>

- Efektivně hodnotit vzdělávání pracovníků.
- Vytvořit efektivní podklady pro stanovení pracovních úkolů firmy do budoucna. (Pilářová 2008, s. 11)

2.2.2 Metody hodnocení

Existuje široká škála metod, které jsou při hodnocení využívány. Většina autorů zabývajících se metodami hodnocení kde porovnávají minulost, přítomnost a budoucnost. V rámci minulosti porovnávají již odpracovaný výkon, dle přítomnosti je hodnocení zaměřené na aktuální stav a prostřednictvím budoucnosti hodnocení napomáhá předpovídat, co by se mohlo stát. Mezi významnou metodu hodnocení patří dle Kociánové (2010, s. 150) hodnotící rozhovor, tato metoda je součástí každého systému hodnocení.

MEZI METODY HODNOCENÍ PATŘÍ

Hodnocení podle stanovených cílů: toto hodnocení má užití převážně v hodnocení vedoucích pracovníků případně speciálních pracovníků, kdy se na stanovení cílů podílejí pracovníci sami. Tyto cíle musejí být však přesně určeny a ujasněny. Musejí být také vytvořený plán postupu k dosažení stanovených cílů a zároveň také podmínky pro splnění cílů. Cíle musejí být hlavně dosažitelné, jasně a písemně evidovány.

Hodnocení na základě plnění norem: tato metoda hodnocení se týká převážně výrobních pracovníků, kterým jsou jasně stanoveny normy nebo očekávaný pracovní výkon po jehož splnění jsou porovnání se skutečnými pracovními výsledky.

Metoda volného popisu: tato metoda dle Kociánové (2010, s. 151):

„reprezentuje písemné hodnocení pracovníka, např. podle předem stanovených bodů, které jsou odvozeny od kritérií pracovního výkonu.“ Metoda volného popisu se nejvíce jako dobře zvolená metoda hodnocení, protože nelze díky této zvolené metodě porovnat hodnocené pracovníky., protože jsou předem stanovené body kritérií.

Hodnocení pomocí stupnice: jedná se o snadnou metodu hodnocení, kdy je umožněno hodnotit jednotlivá kritéria práce. Stupnice může být:

- **Číselná,** stupnice založena na čísla a body kdy je vyjádřeno hodnocení dohromady s počtem dosažených bodů u všech kritérií.

- **Grafická** posuzovací stupnice, jde o fázi hodnocení, kdy je hodnocení každého kritéria vyjádřeno formou přímkou, souhrn je pak označen křivkou.
- **Slovní neboli posuzovací** stupnice, znamená hodnocení, které je vyhodnoceno slovně. Může být tedy zaměstnanec hodnocen jako: výborná, vyhovující či nevyhovující, anebo krátký slovním spojením: dobrá práce nebo nedostatečný pracovní výkon.

Tyto stupnice se dají vzájemně kombinovat. (Kociánová 2010, s. 150-151)

Další metoda je založena na hodnocení dle kritických případů: jedná se o posouzení výjimečných situací, kdy u pracovníka výrazně poklesl výkon, nebo se zhoršilo chování v daném sledovaném období díky výjimečné situaci. Pracovník měl určité osobní problémy, které ovlivnily jeho pracovní výkon. V rámci zvolení této metody hodnocení je tedy dobré vést záznamy o výkonech a případně i chování pracovníka za určité období. (Wagnerová 2005, s. 18-20)

Existuje také metoda založená na vytváření hodnocených pracovníků: u této metody se porovnávají výkon dvou, anebo více pracovníků dohromady nebo podle kritérií výkonů. Je možné porovnávat střídavě (výběr nejhoršího a nejlepšího), párově (každý s každým), povinně (rozdělení pracovníků podle výkonu). (Koubek 2007, s. 219-225)

2.2.3 Chyby hodnocení

V rámci procesu hodnocení může dojít také k určitým chybám, které je nutno vyřešit. Kdyby vzniklé chyby v období hodnocení pracovníků nebyly nijak vyřešeny, nebyl by tento proces pro organizaci ani pro její pracovníky nijak přínosný. Dle Urbana (2017, s. 69) patří mezi časté chyby v hodnocení:

Formalismus: jedná se o fázi, kdy je proces hodnocení prováděn bez příprav. Jednoduše je tedy fáze hodnocení odfláknutá ze strany zaměstnavatele.

Složitá kritéria hodnocení: hodnocení je bezvýznamné. Hodnotitel ani hodnocený nerozumí kritériím hodnocení.

Nadměrná obecnost: chyba, která souvisí s případným stejným vzorem hodnocení pro každého pracovníka. Nicméně, každý zaměstnanec by měl být hodnocen dle vzoru, který se vztahuje k jeho pracovním úkolům nikoli dle stejného vzoru.

Existují však ještě další řada chyb, které se můžou v rámci realizace hodnocení naskytnout. Může jít třeba o chyby vzniklé v samotném systému hodnocení, chyby na

straně hodnocených, špatně nastavená stupnice hodnocení, předpojatost a zaujatost hodnotitele vůči pracovníkovi. Arogance ze strany hodnotitele, kdy nepřipouští žádnou diskuzi ani argumenty hodnoceného. Haló efekt, který dle Kleibla (2001, s. 147) spočívá v: „*povýšení jednoho napadeného pozitivního znaku pracovního chování nad ostatní a jeho přenesení na celé pracovní chování a tím zkreslení celého výsledku.*“ A v poslední řadě také chyby vzniklé úmyslně proti smyslu a zneužití hodnocení. (Kleibl 2001, s. 147)

2.2.4 Kritéria hodnocení a jednotky měření hodnocení

Každá firma si na základě podmínek hodnocení určí případné kritérium. Toto kritérium značí určitý výkon na základě, kterého hodnotitel pracovníka hodnotí. Nevhodné stanovení kritérií může ve firmě ovlivnit chování a být zároveň hrozbou v rámci hospodářského výsledku firmy.

Firma musí velice zvážit, které kritéria zvolí v rámci své strategie a hodnoty organizace. Je tedy důležité uvědomit si ukazatele, které se zařazují do pracovních cílů. Určit si termíny splnění daného pracovního úkolu, určit si také normu, která bude v daný termín vyrobena, uvědomit si případné množství nových potencionálních zákazníků, v rámci normy si také uvědomit případné odchylky v pracovních činnostech.

Hodnoty organizace se zaměřují spíše na samotnou tvorbu pracovních činností nežli případný průběh k splnění práce.

V rámci výběrů kritérií by se každá firma měla zaměřit na obě kategorie kritérií. Prostřednictvím strategie, která popisuje cestu k naplnění, využití správných cest k naplnění pracovního cíle, a tak také hodnotou firmy, která se zabývá již dosáhnutím správných cílů. (Pilářová 2008, s. 74-75)

Každá firma hodnotí u zaměstnanců určité části. Na prvním místě jsou výsledky práce pracovníka, a jaký má postoj a předpoklady k práci. Také se hodnotí sociální vztah pracovníka. K měření těchto částí může firma využít nespočet jednotek měření.

NEJČASTĚJŠÍ A NEJEDNODUŠŠÍ JEDNOTKY MĚŘENÍ:

- **kvantita (kolik množství vyrobíme?),**
- **náklady (jaké budou náklady na výrobu?),**
- **kvalita (jak kvalitní výrobky či služby budeme poskytovat?),**
- **čas (za jak dlouho vyrobíme výrobky či poskytneme službu?).** (Hroník, 2007,s.178).

2.2.5 Systémy hodnocení

Mezi systém hodnocení zařazujeme formální a neformální hodnocení. (Koubek 2011, s. 124)

NEFORMÁLNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Dle Koubka (2011, s. 124) je neformální hodnocení označováno jako „*průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce.*“ Neformální hodnocení je tedy stanovení nečekaného okamžiku. Záleží na pocitu hodnotícího v daný čas, jeho momentální náladou a dojmem, který v daný okamžik zaměstnanec vytváří na hodnotícího.

Tato podoba hodnocení pracovníka není dokumentována v personalistice podniku. Jde tedy o formu průběžné kontroly výkonnosti pracovníka a jeho chování. Hodnotitel zároveň poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu. Dle Koubka (2011, s. 124) „*jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.*“

Cílem neformálního hodnocení je včas přijít a vyřešit odklony v uskutečněném pracovním výkonu s výkonem, který je po zaměstnancích požadován. Na základě tohoto následně určit vhodné zlepšení, vylepšit schopnosti, motivaci nebo také chování zaměstnance.

FORMÁLNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Oproti neformálnímu hodnocení je tato podoba poznatelnější. Dle Koubka (2011, s. 124-125) má tato podoba hodnocení „*pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost.*“

Formální hodnocení je zdokumentováno a zařazeno do osobních dokumentů daného pracovníka eviduje se tedy v personalistice.

V rámci tohoto hodnocení existuje tzv. příležitostné hodnocení. Toto hodnocení je prováděno příležitostně, kdy pracovník potřebuje zpracovat jeho pracovní posudek. K tomuto hodnocení dochází jen zcela výjimečně a pouze tehdy, nelze-li vyhodnotit výsledky periodického běžného hodnocení a nedošlo-li u pracovníka k určitým změnám v rámci jeho pracovního výkonu.

Pro podnik je značně lepší provádět formu formálního hodnocení nežli hodnocení neformálního. V rámci formálního hodnocení totiž firma podrobněji poznává a hodnotí své pracovníky, jejich dovednosti souhrn jejich znalostí či chování vedoucí k dobře odvedené práci. Firma prostřednictvím této podoby hodnocení lépe rozpozná silné a slabé stránky pracovníka. Umožňuje pracovníkovi lépe odstranit jeho případné nedostatky v rámci pracovního postavení. Firma bude moci vyhodnotit, jaké případné vzdělání danému pracovníkovi nabídnout. V případě, kdy je periodicky prováděno hodnocení, zaměstnanec věnuje vyšší pozornost na svůj výkon, protože je na něj vyvíjen větší tlak a zároveň pravidelné systematicky dokumentované hodnocení vede k zvýšení pracovní morálky. Důležitým pozitivem oproti neformálnímu hodnocení je evidence tohoto hodnocení. (Koubek 2011, s. 125)

PROCES HODNOCENÍ

Jedná se o proces, který stále trvá. Tento začíná pro hodnotitele a hodnotícího dnem, kdy je pracovník tedy hodnotící přijat do případné organizační struktury dané organizace. Proces hodnocení nekončí daným dnem, ale končí v případě, kdy pracovník je povýšen, nebo naopak převeden na jinou pracovní pozici, změní svůj pracovní obor a odejde z organizace. Jakýkoliv proces má jasně stanoven fáze procesu, taktéž proces hodnocení má tyto fáze nastavené (Urban 2010, s. 129).

FÁZE PROCESU HODNOCENÍ

Přípravná fáze: prostřednictvím přípravné fáze informujeme pracovníky o případném provedení hodnocení a jeho cíl a význam.

Realizační fáze: jedná se o fázi, kdy hodnocení probíhá. Nadřazený své pracovníky hodnotí dle předem nastavených metod a kritérií. Během této fáze se sbírají získaná data, které vznikly během hodnocení. Tato fáze může být obohacena o hodnotící pohovor.

Analýza získaných dat: získaná data z hodnocení jsou nezbytnou součástí celkového výstupu hodnocení. V rámci této fáze se tyto data zpracovávají.

Závěr: na závěr je důležité informovat pracovníky o výsledcích hodnocení ve formě zpětné vazby a určit si případnou strategii a cíle, které budou nadcházet dalšímu hodnocení. (Tuček (2014, s. 23)

2.3 MOTIVOVÁNÍ

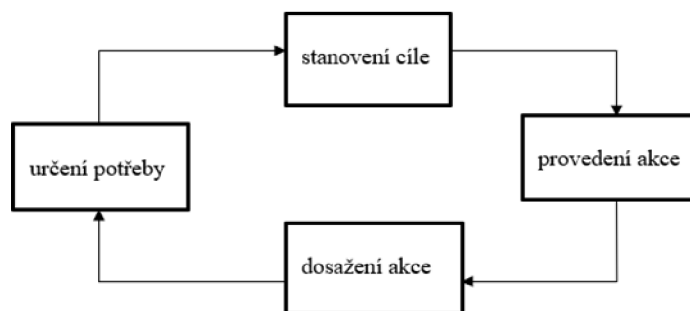
Pojem motivace byl rozebírán již v druhé polovině 19. století. V tomto století bylo zřejmé, že dělníky nelze donutit k efektivnějšímu pracovnímu výkonu bez patrného zvýšení platu. (Wágnerová 2008, s. 14-16)

Pro každou organizaci je zřejmé, že prostřednictvím motivovaných a dobře odměňovaných zaměstnanců je dosaženo maximálního vysokého výkonu. Vyšší výkon pracovníka vede k lepšímu hodnocení. (Armstrong M. 2015, s. 217)

Armstrong (2015, s. 217) ve své knize uvádí, že „*Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.*“ V organizaci je důležité uvědomit si, jak vysokou úroveň výkonu jsou schopni dosáhnout motivovaní lidé. Pro management je tedy důležité vytvářet procesy a postupy v odměňování, které vedou k zvýšení angažovanosti, oddanosti, dobrovolnému chování a motivovanost. (Armstrong M. 2007, s. 109)

Pro organizaci jsou dobře motivovaní lidé velkou výhodou. Tito lidé používají v zaměstnání pozitivní dobrovolné chování v práci vykonávají práci navíc a vyvíjejí větší úsilí. Celkový proces motivace je zobrazen na obrázku č. 2

Obrázek č. 2: Proces motivace



Zdroj: Armstrong 2015, s. 220: vlastní úprava

Jak ve své knize uvádí Wágnerová (2008, s. 14) „*Jednou z nejznámějších teorií je Maslowo pojetí hierarchie potřeb.*“ Ten ve své Maslowě pyramidě potřeb rozlišuje obrázek č. 3.

Obrázek č. 3: Maslowa pyramida



Zdroj: Urban 2007, s. 13: vlastní úprava

Seberealizace – neboli sebeaktualizace značí vrcholové požítky zaměstnance. Je vnímána jako využití schopností a rozvoje jedince. Vychází tedy k plnému využití potenciálu jedince (seberealizace).

Úcta – neboli potřeba uznání. Tato potřeba vyjadřuje pocit respektu, ocenění a vzájemné přijmutí ostatními.

Nalezení lásky – v Maslowě pojetí hierarchie tato potřeba značí určitou oblíbenost, náklonnost, přátelství či akceptování týmem.

Pocit bezpečí – tato potřeba patří k nižšímu stupni. Značí potřebu jistoty, míru a stabilizace pracovníka ve společnosti.

Fyzické potřeby – jsou řazeny k nejnižšímu stupni Maslowého pojetí hierarchie potřeb. Vyznačuje to dané potřeby, které jsou důležité pro život (jídlo, vzduch, voda a dostatečné množství spánku). (Urban, 2007, s. 13)

2.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ŠKOLENÍ

V rámci interního marketingu často zaměstnavatelé či majitelé dostatečně nevzdělávají své pracovníky. Vzdělávání vnímají jako zbytečné plýtvání finančních prostředků. Někteří se také domnívají, že je v zájmu pracovníka, zdali se bude vzdělávat či nikoli. Nicméně firmy si neuvědomují, že nedostatečné vzdělání a rozvoj pracovníků výrazně ovlivní jejich pracovní výkon, který následně ovlivní výsledky hodnocení daného pracovníka. Školením a

vzděláváním pracovníků se rozumí podle § 230 Zákoníku práce 262/2006 Sb. prohlubování kvalifikace (průběžné doplňování). Zaměstnanec má povinnost prohloubit svou kvalifikaci k výkonu práce a zaměstnavatel je oprávněn tuto účast na školení zaměstnancům uložit. Zaměstnancům náleží za účast na školení mzda nebo plat. V případě malé firmy je důležité brát vážně faktory proč vzdělávat a rozvíjet své pracovníky:

- Malé podniky nejsou dostatečně ve výhodě na pracovním trhu, tudíž nemůže nabízet určitou jistotu dlouhodobější pracovní spolupráce jako v případě velkých podniků. Malá firma tedy vyžaduje spíše odbornější pracovníky.
- Pracovníci v malém podniku by měli být schopni se přizpůsobovat. Měli by být také pružní, protože firma menšího rozsahu musí pružně reagovat na případné požadavky na trhu. Je tedy důležité, aby si pracovníci malých firem osvojovali a rozvíjeli své znalosti, zkušenosti a dovednosti k naplnění nových pracovních úkolů.
- V rámci zvyšování produktivity práce je důležité pracovníky vzdělávat, kvalifikovat a prohlubovat jejich praxi. Zdokonalovat pracovníky ve výkonnosti a kvalitě jejich práce, lepší hospodaření s náklady firmy, zvyšování uspokojování zákazníků, a především naučit pracovníky udržovat pracovní vztahy ve firmě.

V rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků klademe tedy důraz na osvojení orientaci (pracovníkova adaptace na firmu), doškolení (školení v rámci oboru pracovníka), přeškolení (seznámení pracovníka s rekvalifikací). (Koubek 2011, s. 138-142)

3 Interní nástroj 4P: Cena

Každému pracovníkovi náleží určitá odměna za jeho vykonanou pracovní činnost.

ODMĚNY

Odměna za práci uspokojuje zaměstnancovu potřebu a zároveň se odměna stává motivací k výkonu jeho pracovní činnosti. Odměna může být hmotná (finanční odměna) či nehmotná (například pochvala kariérní postup, lepší pracovní prostředí a jiné). Každý zaměstnanec může dle Urbana (2017, s. 24) dosáhnout své odměny již v průběhu práce. V tomto případě, kdy zaměstnanec dosahuje odměny již v průběhu vykonávání své práce hovoříme o tzv. vnitřním motivačním faktoru.

V případě vnějšího motivačního faktoru hovoříme o finančních odměnách, které jsou zaměstnancům uděleny až po odvedení práce. Tyto odměny mají tedy na zaměstnance působit jako motivátory. Je důležitá, aby případné odměny nebyly automatické, aby odměny, hmotné i nehmotné, byly stanoveny dle vynaloženého úsilí pracovníka, tedy aby odměna byla zasloužena.

V případě takových odměn hovoříme o tzv. motivaci pozitivní.

DRUHY ODMĚN

- Mzda, přičemž mzdou se podle § 109 zákona č.262/2006 Sb. (dále jen zákoník práce) rozumí peněžité plnění či plnění peněžité hodnoty, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci, pokud není v zákoníku práce uvedeno jinak.
- Plat, kterým se rozumí dle § 109 zákoníku práce peněžité plnění, které vyplácí zaměstnavatel zaměstnanci za odvedenou práci. Zároveň je v zákoníku práce přesně určeno, kdo takovýmto zaměstnavatelem je. Například se jedná o stát, územní samosprávný celek, státní fond aj.
- Odměna z dohody, kterou zákoník práce v § 109 odstavci 5 definuje jako „peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.“

- Zaměstnanecké výhody jsou benefity mezi které patří například stravenky, zdravotní péče, pojištění, sport, kultura, vzdělávání a jiné.
- Prémie je forma pozitivní motivace a je zaměstnancům vyplacena navíc při dosažení určitého výsledku nad rámec pracovní náplně.³

SANKCE

V případě sankcí hovoříme o tzv. negativní motivaci, která je založena na určitém trestu. Jde o to, že zaměstnanec nevykonal svou pracovní činnosti ve stanovené kvalitě či čase. Stejně jako u odměn, může být sankcí cokoliv, je však důležité, aby pro zaměstnance nebyla příjemná. Sankce stejně jako odměny mohou být hmotné (finanční pokles) a nehmotné (kritika). (Urban, 2017, s. 25-26)

³Webový portál ipodnikatel.cz [online] [vid. 16.7.2021]. Dostupné z <https://www.ipodnikatel.cz/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu/>

4 Interní nástroj 4P: Propagace

Komunikace je základní nástroj všech manažerů i zaměstnanců. Rozhoduje o tom, zda nám ostatní budou nejen rozumět, ale zda budou chtít s námi také spolupracovat. Komunikace je cesta k dlouhodobým vztahům a úspěšnosti nás samotných i firmy.⁴

Jak ve své knize uvádí Halík (2008, s. 93) „*Pokud chceme s nadřízenými, podřízenými a kolegy opravdu komunikovat, musíme si ujasnit základní pravidlo: komunikace není náš monolog. Chceme-li, aby nás někdo poslouchal, musíme umět naslouchat i my.*“ Komunikace na pracovišti není pouze o tom, že svým podřízeným přiřadíme jednotlivé pracovní úkoly, vytkneme chyby nebo případně udělíme pochvalu. Každý zaměstnanec ocení komunikaci s vedením, kdy se nadřízený zeptá podřízeného, zda něco nepotřebuje, zdali je vše v pořádku a něco ho netrápí. Každý člověk ocení slušnost a vstřícnost. Jedním z důležitých bodů správné interní komunikace je dohodnout se. Dohodnout se znamená, že se nadřízený dohodne s podřízenými na případné práci přes čas, anebo jiných potřebných věcech.

A dalším důležitým bodem interní komunikace, je znalost toho, kdo je v určitém vztahu na pracovišti šéfem. Vědět, že je šéf vede a v případě nutnosti se za své podřízené postaví.

DRUHY KOMUNIKACE

Existuje několik druhů jakým způsobem komunikovat

- verbální (slovní) – v tomto případě jde o jazykové projevy a je důležitý obsah sdělení, tóny naší řeči a srozumitelnost
- neverbální – jde o řeč těla, naši mimiku, gestikulaci a chování⁵
- jednocestná – neboli monolog jedná se o formu sociální komunikace, tedy souvislý projev pouze jednoho člověka, ostatní účastníci komunikace nevstupují do projevu⁶

⁴ Webový portál vlastnicesta.cz [online] [vid. 7.7.2021]. Dostupné z <https://www.vlastnicesta.cz/obory/pr-komunikace>.

⁵ Webový portál MaturitniOtazky.cz [online] [vid. 10.7.2021]. Dostupné z <https://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/zaklady-spolecenskych-ved/komunikace>.

⁶ Webový portál Wikisofia.cz [online] [vid. 11.7.2021]. Dostupné z <https://wikisofia.cz/wiki/Monolog>.

- dialog symetrický – oba účastníci hovoří navzájem
- dialog asymetrický – jeden účastník hovoří k druhému
- vertikální komunikace – jedná se o komunikaci nadřizeného a podřazeného
- horizontální – komunikace na stejné úrovni (např. kamarádi)
- řetězová – jde o případné šíření zprávy (např. tichá pošta)
- ohnisková – debata ve skupině, kroužku
- formální – komunikace jen na 1 téma, které je nejaktuálnější a důležité
- neformální – zde jsou v rámci komunikace zachyceny city a emoce, možnost více témat.⁷

Zásady komunikace

V rámci komunikace je důležité, vzájemně se vnímat, naslouchat, neskákat druhému do řeči, vytvořit prostor pro komunikaci, ujasnit si problémy, upřímnost. Dále je také důležité přesný čas, vhodné místo ke komunikaci, poskytnout prostor k názoru i druhé straně a nebát se případných otázek.⁸

Efektivní komunikace a zpětná vazba

Aby byla komunikace efektivní, musí posluchač zapojit všechny smysly a filtrovat všechna sdělení. Je tedy důležitý proces filtrování. Součástí efektivní komunikace je důležitá zpětná vazba.

Co se týká zpětné vazby, je důležité vědět, zdali byl pracovní úkol naplněn a jak. Případně vědět proč úkol nebyl naplněn včas a v termínu. Jak ve své knize uvádí Halík (2008, s. 96) „*Důvěřuj, ale prověřuj. Úkol je splněn až tehdy, když podřízení sdělí, že jej splnili. Pak se rozhodnete, zda důvěřujete nebo prověřujete.*“

Pokud chceme, aby komunikace byla v podniku pozitivní, je důležité, aby byli všichni účastníci komunikace v pozitivní náladě. (Halík 2008, s. 96)

⁷ Webový portál MaturitniOtazky.cz [online] [vid. 10.7.2021]. Dostupné z <https://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/zaklady-spolecenskych-ved/komunikace>.

⁸ Webový portál Skolicistredisko.net [online] [vid. 7.7.2021]. Dostupné z <http://skolicistredisko.net/zasady-efektivni-komunikace>

5 Interní nástroj 4P: Distribuce

Pracovní prostředí, jedná se o velmi rozmanitý faktor působící na pracující osobu.

Toto místo je podkladem pro činnost pracovníků v práci. Po formální stránce se pracovní prostředí považuje jako jeho vybavení, uspořádání barevné řešení, využití dekorací, osvětlení, hlučnost a jiné klimatické podmínky. Po bezpečnostní stránce se pracovní prostředí týká bezpečnosti pracovníků a majetku dané organizace (BOZP).

Správně vybavené pracovní prostředí může vést k lepšímu pracovnímu výkonu daného pracovníka. Efektivnost je tedy ovlivněna pracovním prostředím.

Faktory ovlivňující pracovní výkonnost zaměstnanců

- Klimatické podmínky: teplo, zima.
- Velikost a uspořádání pracovního prostoru.
- Vybavení pracoviště: pracovní stoly, židle aj.⁹

Každý zaměstnavatel je dle zákona 309/2006 Sb., povinen zajistit zaměstnancům pracovní prostředí, které je vybaveno tak, aby pracovní podmínky odpovídaly z hlediska BOZP bezpečnostním a hygienickým požadavkům. Tedy:

- Pracovní místo, chodby, případné schodiště a jiné komunikace měly pro vykonávanou práci stanovené rozměry.
- Dostatečné osvětlení pracovního prostřední a dostatečné mikroklimatické podmínky (větrání, vlhkost, teplota, voda aj.)
- Zpřístupněné únikové cesty východy.
- Zajištění dostatečné údržby těchto výše uvedených podmínek (úklid, čištění).

⁹ Webový portál zsbozp.vubp.cz [online] [vid. 7.7.2021]. Dostupné z <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/86-pracovni-prostredi>

6 Charakteristika podniku

Tato kapitola se zabývá představením podniku a jeho nabídkou. Také je popsána organizační struktura včetně popsání jednotlivých pracovních pozic a v poslední části této kapitoly je rozebrána strategie a vize.

6.1 Představení podniku

Samostatný podnik Meep má v současné době dvě firmy a to firmu Meep.cz a firmu Meep Body Fitness.

FIRMA MEEP.CZ, S. R. O.

Podnik Meep.cz vznikl v roce 2003. Byl založen samostatně jednou fyzickou osobou za účelem rozšíření telekomunikačních služeb ve městě Orlová. Podnik má doposud centrálu v Orlové, nicméně celý sortiment služeb Meep.cz se rozšířil již po celém okrese Karviná, zejména ve městech Dolní-Lutyně, Dětmárovice, Věřňovice, Rychvald a Petřvald.

Podnik byl provozován ze začátku pouze jednou fyzickou osobou, která si veškerou práci zastávala sama a nebylo nutné zaměstnávat další zaměstnance. Později bylo pro firmu klíčové zaměstnat další zaměstnance, protože podnik rozšiřoval svou nabídku.

Do roku 2013 podnik Meep.cz nabízel v rámci nabídky pouze internetové služby. Aktuálně je v nabídce široká škála také televizních služeb, protože trh v této oblasti stále roste a podnik chce maximalizovat svůj zisk.

Meep.cz byl prvním podnikem, který nabídnul zákazníkům GB rychlost internetu, díky které, dalo by se říct, získala spoustu zákazníků. V rámci tohoto odvětví je důležitý rozvoj. V letech založení nebyla síla internetu tak důležitá jako je tomu třeba dnes kdy se většina domácností bez rychlého internetu neobejde. Kdysi byla tedy podstata internetu v domácnosti o mnoho menší, než je tomu dnes. Proto je případný rozvoj společnosti Meep.cz důležitý a je v plánování.

NABÍDKA FIRMY MEEP.CZ, S.R.O.

Společnost nabízí svým zákazníkům především televizní a internetové připojení. V rámci televizního připojení je nabídka zcela rozmanitá o nové tarify a v případě, kdy ani jeden z tarifů nesplňuje zákazníkovi požadavky, nabízí Meep.cz tarif na míru, kdy si zákazník může upravit svůj tarif například o rychlejší internet nebo speciální aplikace k internetu (kamery, servery apod.) Internetové i televizní připojení je možné jak pro firmy, tak pro domácnosti a jak do panelových domů, tak do rodinných.¹⁰

Tyto služby jsou doprovázeny také servisem a technikou, kteří příslušný tarif zprovozní a případně zapojí zařízení.

Veškerá nabídka je zveřejněna na webových stránkách společnosti. Svůj požadavek je také možné konzultovat kontaktováním zákaznického centra, které je vždy v úředních hodinách v provozu.

FIRMA MEEP BODY FITNESS, S. R. O.

Jedná se o firmu, která je ve městě Orlová teprve krátce. Byla založena stejnou fyzickou osobou jako firma Meep.cz v roce 2019. Společnost vznikla na základě rozšíření fitness služeb ve městě. Tato provozovna se nachází pouze v Orlové a oproti Meep.cz nemá žádné další provozovny a není v plánu vývoj této firmy. Tato činnost je v živnostenském zákoně zapsána jako provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.

NABÍDKA FIRMY MEEP BODY FITNESS

Co se týká nabídky na trhu firmy Meep Body Fitness je nabídka také velice rozmanitá. Fitness nenabízí pouze obyčejnou posilovnu, ale je obohacena o nové technologie vedoucí k účinnějšímu hubnutí. V prostorách se tedy nachází také Lymfa masáže, kryolipolýza, spaceship, vacutherm, solárium a také měření InBody. Pro firmu je velkou výhodou takhle rozšířená nabídka, protože oproti konkurenci má široké spektrum služeb, které může zákazníkům nabídnout¹¹

¹⁰ Webový portál Meep.cz [online] [vid. 15.2.2021]. Dostupné z <https://meep.cz>

¹¹ Webový portál Meep.cz [online] [vid. 15.2.2021]. Dostupné z <https://meep.cz>

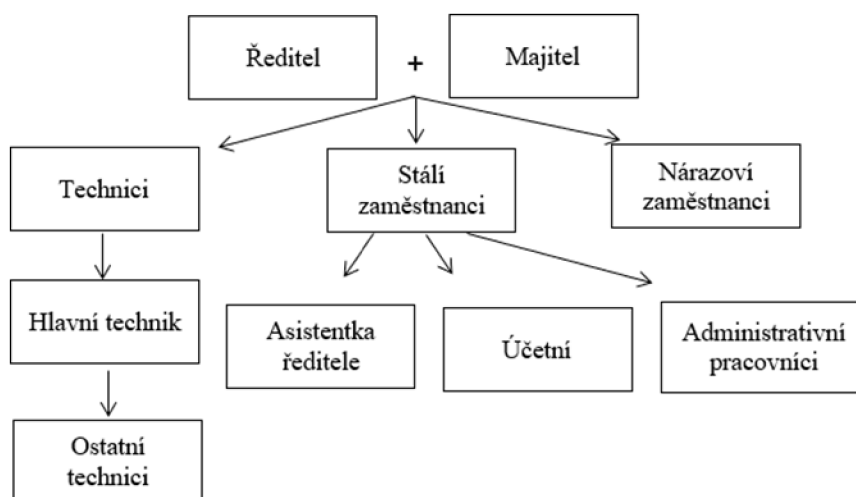
6.2 Organizační struktura podniku

V této části jsou popsány organizační struktury firmy Meep.cz a firmy Meep Body Fitness.

MEEP.CZ

Ve firmě Meep.cz je přibližně 7 stálých zaměstnanců. Co se týká této firmy je organizační struktura vcelku univerzální a je proměnlivá. Nejčastěji je však firma organizovaná dle níže uvedené organizační struktury. Organizační struktura firmy Meep.cz je popsána na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Organizační struktura firmy Meep.cz



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy firmy 2020

Z obrázku je zřejmé, že co se týká firmy Meep.cz má organizační struktura na svém vrcholu vedení majitele a ředitele, kteří mají na starosti ostatní podřadné pracovníky, kteří mají pod sebou další škálu pracovníků.

Celková organizační struktura je z pohledu delegování a strategie v pořádku. Řízení firmy není chaotické díky menšího počtu zaměstnanců, kteří přesně vědí, jakou mají náplň práce.¹²

POPIS JEDNOTLIVÝCH POZIC

Majitel a ředitel – pozice majitele v této firmě dohlíží na celkový chod svých dvou firem (Meep.cz, Meep Body Fitness) v rámci fungování těchto firem mu je vždy

¹² Vlastní zpracování na základě údajů z Výroční zprávy firem

poblíž ředitel, který zastává tedy i „*pomocnou*“ funkci majitele. Ředitel zastává řadu dalších funkcí, dohlíží na výkony všech zaměstnanců a celkový chod firem.

Technici – každý technik ve firmě musí ovládat základní požadavky, které jsou předem stanoveny. Technici jsou rozděleni do 2 skupin, a to hlavní technik a ostatní technici. Hlavní technik je ten, který má pod sebou ostatní techniky a dohlíží na jejich práci, zároveň je specialista ve svém oboru. Ostatní technici jsou podřadní tomu hlavnímu, naslouchají mu a plní úkoly, které hlavní technik stanoví.

Stálí zaměstnanci – jedná se o zaměstnance, kteří jsou v podniku již delší dobu.

Asistentka ředitele – neboli, „*druhá ruka*“ ředitele, jedná se o pracovníka, který je vždy na blízku ředitele, pomáhá mu s případným řešením daných problémů apod.

Účetní – zaměstnanec, který vede účetnictví celé organizaci.

Administrativní pracovník – pracovník, který má na starosti administrativní záležitosti. Případné pohovory apod.

Nárazoví zaměstnanci – jedná se o pracovníky, kteří jsou přijatí pouze na zkrácenou dobu nebo pouze v rámci náhlého pracovního úkolu, který nemůžou vykonat stálí zaměstnanci, např. z důvodu náhlé vytíženosti stálých pracovníků nebo nejsou stálí pracovníci dostatečně proškoleni na daný úkol, tudíž je povolán nárazový zaměstnanec.¹³

¹³ Vlastní zpracování na základě údajů z Výroční zprávy firem

MEEP BODY FITNESS

Ve firmě Meep Body Fitness jsou 3 zaměstnanci, majitel a ředitel. V rámci této firmy se jedná o stejné vrcholové řízení, majitel i ředitel je stejný jako ve firmě Meep.cz. Organizační struktura firmy Meep Body Fitness je na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Organizační struktura firmy Meep Body Fitness



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy firmy 2020

Z obrázku vyplývá, že na vrcholku celé organizace je majitel firmy Meep Body Fitness pod kterým je ředitel, který má na starosti ostatní zaměstnance, mezi které patří vedoucí fitness, který má dohled nad výpomocí ve fitness a trenérem.

POPIS JEDNOTLIVÝCH POZIC

Vedoucí fitness – pracovník, který má na starosti vedení fitness kontroluje stav zásob a celý chod, který konzultuje s majitelem a řeší se případné nesrovnalosti a nedokonalosti ve firmě.

Výpomoc fitness – jedná se o pracovníka, který ve fitness vypomáhá, týká se to zejména obsluhy některých zařízení, obsluhy zákazníků a případný úklid.

Trenér – pracovník, který je v přítomnosti tehdy, je-li potřeba jeho trenérských služeb. V případě, kdy do podniku přijde zákazník, který potřebuje využít trenérských služeb je tento trenér vždy přítomen v rámci sociálních zařízení (telefon, internet apod.).¹⁴

¹⁴ Vlastní zpracování na základě údajů z Výroční zprávy firem

7 Interní marketing firem Meep.cz a Meep Body Fitness S.R.O.

Tato kapitola je věnována celkové analýze interního marketingu na základě sběru sekundárních a primárních dat. Sekundární data byla využita z interních zdrojů firem, především z výročních zpráv.

Primární data byla získána prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s ředitelem (viz. kapitola 7.1.) a tištěného dotazníku (viz. kapitola 7.2.), který byl předán zaměstnancům firmy. Po odevzdání vyplněného dotazníku bylo zaměstnancům položeno pár doplňujících otázek. Dotazníkové šetření sbíralo odpovědi v termínu od 10.6. 2021 do 15.6.2021 a obsahoval 14 otázek z toho 4 otázky byly identifikační a ostatní ty, na které každý zaměstnanec odpovídal ano či ne.

7.1 Interní nástroje 4P z pohledu zaměstnavatele

Prostřednictvím sběru primárních dat, která byla prováděna strukturovaným rozhovorem s ředitelem, byly zjištěny tyto využívané interní nástroje 4P ve firmách Meep.cz a Meep Body Fitness.

7.1.1 PRODUKT

V organizaci jsou předem stanovené normy nebo očekávaný pracovní výkon pracovníka, kterým jsou předem stanoveny normy, které musejí být splněny. Tato forma hodnocení se nezaznamenává, nejsou vedené žádné evidence o hodnocení zaměstnanců. Hodnocení slouží převážně jen pro samostatné účely vedení, aby vedení vědělo, jak si daný zaměstnanec počíná s přiděleným pracovním úkolem.

Ve firmách jsou vybraná hodnotící kritéria, podle kterých nadřazený své pracovníky hodnotí:

- vlastnosti pracovníka,
- kreativita pracovníka,
- iniciativa pracovníka,
- samostatnost pracovníka a jeho loajalita,
- výsledky výkonu,

- splnění norem,
- chování, spolupráce a samostatnost.

Nejsou vždy použita všechna hodnocící kritéria, podle kterých jsou pracovníci hodnoceni.

Nadřízený má také nastaveny cíle hodnocení, tedy čeho by chtěl v rámci hodnocení docílit. Nadřízený monitoruje splnění pracovníkových norem z minulosti. Kontroluje, zdali jsou splněny normy a stanovené cíle. Hodnocení pomáhá nadřízenému činit rozhodnutí v oblasti odměňování pracovníků nad rámec provedených výkonů. Hodnocení také identifikuje potenciál pracovníka a případné potřeby v oblasti rozvoje. Nadřízený v rámci hodnocení také poskytuje zaměstnanci důležitou zpětnou vazbu o tom, jak si rámci své pracovní výkonnosti počíná.

METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Firmy mají zavedené dvě metody hodnocení a to metodu hodnocení podle stanovení cílů na základě dohody mezi nadřízeným a pracovníkem a metodu na základě plnění norem. Tyto metody jsou prováděny na začátku roku, kdy jsou pracovníci předem informováni o termínu hodnocení.

Firma také částečně využívá metody založené na hodnocení dle kritických případů (viz. kapitola 2.2.2.).

MOTIVACE

Jak bylo uvedeno ve 3 kapitole (ceny zaměstnanců) jsou uvedené druhy odměn, které souvisí s motivací. Každý zaměstnanec by měl být motivován odměňováním ve firmě. Správně motivovaný zaměstnanec, lépe vykonává své pracovní úkoly, tudíž je v rámci hodnocení více úspěšný. Zaměstnavatel odměňuje a motivuje své zaměstnance pomocí prémie a zaměstnaneckých benefitů.

Ve firmách je tedy motivace založena na odměňování a pracovní flexibilitě. Pro firmu je důležité zaměstnance dostatečně motivovat k práci. Zaměstnavatel motivuje zaměstnance formou zaměstnaneckých benefitů a prémie za vykonanou práci navíc. Jakákoliv forma motivace může výrazněji ovlivnit každého zaměstnance. V případě, kdy zaměstnanec bude mít možnost mít volno, které nijak neovlivní jeho případnou výši mzdy, bude dostatečně motivován a je zřejmé, že vykoná lepší pracovní výkon a bude práci provádět s větší chutí.

VZDĚLÁVÁNÍ A ŠKOLENÍ

Zaměstnanci u obou firem prochází školením a každý zaměstnanec má možnost zúčastnit se školení. Z provedeného rozhovoru vyplynulo, že zaměstnanci firmy Meep Body Fitness jsou již natolik proškoleni, že školení nemusí být tak často jako u firmy Meep.cz. Školení je důležité pro zaměstnance k získání odbornějších znalostí, které pomáhá k lepšímu pracovnímu výkonu a to vede k lepšímu ohodnocení.

Ve firmě Meep.cz. jsou tato školení prováděny několikrát ročně, jedná se o školení zaměřené na odbornost, aby pracovníci telekomunikačních služeb, převážně tedy technici byly proškoleni.

7.1.2 CENA

V případě obou firem je nastaven stejný pravidelný systém odměňování zaměstnanců. Odměňování může výrazně ovlivnit pracovní výkon daného zaměstnance a na základě toho také výsledné hodnocení. Dobře odměňovaný zaměstnanec vykonává svou práci s větším úsilím, protože ví, že může být na základě toho udělena odměna za práci navíc. Z hlediska hodnocení z tohoto vyplývá, že výkonněji pracující zaměstnanec má lepší hodnocení. Zaměstnavatel odměňuje své zaměstnanci prostřednictvím několika druhů odměn mezi, které patří:

Mzda: mzda náleží každému zaměstnanci za jeho provedený pracovní výkon. Výše mzdy se odvíjí od předem podepsané pracovní smlouvy.

Prémie: managementem je prémie chápána jako odměna nad rámec práce vykonané zaměstnancem (např. v případě kdy zaměstnanec vyřeší nad rámec své práce problém způsobený ve firmě, kdy je útočeno na síť firmy Meep.cz tzv. hackery) dostane odměnu, protože vykonal práci nad rámec své a ani o to nebyl požádán, vynaložil více úsilí do práce a k navíc zaplacenému přesčasu získává prémii. V takových případech jsou všechny vykonané úkoly nad rámec své práce evidovány v elektronických výkazech, kdy se zapisuje: Údaje o zaměstnanci, datum odvedení výkonu, výkon daného zaměstnance, náročnost, doba trvání a výše odměn.

Benefity: u obou firem jsou zavedené zaměstnanecké benefity (stravenky). Zaměstnanci dostávají od zaměstnavatele možnost (např. internet zdarma, návštěva fitness zdarma, případně za zvýhodněnější ceny). Znamená to tedy, že zaměstnanci Meep.cz mohou navštěvovat prostředí fitness v rámci pracovních benefitů a také mohou

čerpat internet zdarma, avšak vše záleží na tom, jak dlouho je případný zaměstnanec ve firmě a jak má vybudovanou kariéru. Naopak zaměstnanci Meep Body Fitness mohou mít internet zdarma. Zaměstnavatele jsou v tom aspektu kompatibilní a nabízí zaměstnancům velkou škálu benefitů. Stravenky nemá ani jedna firma zavedené ve mzdách.

7.1.3 PROPAGACE

Při rozhovoru bylo zjištěno, že je u firem komunikace na prvním místě. Vedení komunikuje se zaměstnanci verbálně, formálně a vertikálně. Mezi zaměstnanci převažuje ohnisková či řetězová komunikace. Zaměstnanci můžou přijít za nadřízeným kdykoliv a řešit cokoli a naopak. Všichni se vzájemně respektují. Ředitel dokáže naslouchat svým zaměstnancům a také zaměstnanci dokážou naslouchat svým nadřízeným. Ve firmách fungují tzv. přátelské či rodinné vztahy. Spolupracovníci nemají mezi sebou případné konflikty, všichni vzájemně spolupracují a komunikují. Ředitel je přítomen pořád, prostřednictvím telefonu tudíž je kdykoliv připraven komunikovat o problémech a řešit situaci ihned. V případě, že jsou zaměstnanci s něčím nespokojeni, jedná-li se např. o nepohodlné pracovní vybavení, návrh na rekonstrukci provozovny apod. mohou tento problém s ředitelem probrat a případně vymyslet plán na realizaci. Firma se také snaží komunikovat se zákazníky, vnímat jejich názory, reference či recenze na firmu a případné negativní ohlasy řešit. Zákazníci také přinášejí firmám zpětnou vazbu o spokojenosti služeb, které u firem využívají. Ředitel tedy přijímá zpětnou vazbu jak od zákazníků, tak také od zaměstnanců firmy.

7.1.4 DISTRIBUCE

Co se týká pracovního prostředí ve firmách Meep.Cz a Meep Body Fitness, není v plánu v nejbližší době investovat do rekonstrukce firem. Ředitel však zmínil, že ví o nespokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím.

7.1.5 SHRUTÍ STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

Dle výše uvedeného rozhovoru bylo zjištěno několik aspektů týkající se systému hodnocení v rámci interního marketingu firmy Meep.cz a firmy Meep Body Fitness. Ředitelem byly představeny firmy, následně byla rozebrána jejich nabídka, strategie a vize a celková organizační struktura včetně popisu jednotlivých pracovních pozic ve

firmách. V poslední části rozhovoru byly otázky na ředitele změřeny na způsob hodnocení. Jakou metodou své zaměstnance vedení hodnotí, jaké mají stanovené cíle hodnocení, jak odměňují a případně motivují své zaměstnance a jaký vliv to má na jejich hodnocení a nakonec byly zodpovězeny otázky týkající se marketingové komunikace, schůzek a školení zaměstnanců. Dle výzkumu založeného na sběru primárních dat bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou hodnoceni neformální metodou, tudíž je hodnocení prováděno nepravidelně a není z hodnocení uveden žádný záznam. Vedení má jasně stanovené cíle hodnocení, která mají být splněny a to zejména monitoring splněných pracovníkových norem v porovnání s minulostí. Zaměstnancům je poskytnuta zpětná vazba z výsledků hodnocení a je umožněno projednávat zaměstnancům své ambice s vedením.

Zaměstnanci jsou odměňováni a motivováni z pohledu vedení na vysoké úrovni. Mají dle sběru sekundárních dat dostatečné množství odměn a benefitů, které jim firmy nabízejí za nad rámec odvedenou práci a jsou zároveň těmito odměnami dostatečně motivováni.

V rámci marketingové komunikace mohou zaměstnanci kdykoliv a cokoliv řešit s vedením a mohou si prosazovat své názory. Ředitel během rozhovoru prohlásil, že: „naši zaměstnanci společně s vedením mají velmi přátelský vztah a celkově mohu naše zaměstnance označit jako potenciální rodinu“.

Co se týká schůzek ve firmách, bylo zjištěno, že schůzky jsou společné. Ve firmě Meep Body Fitness jsou vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců méně časté a ve firmě Meep.cz jsou naopak častější. Většina schůzek se odvíjí od případných vzniklých problému. Značí to tedy, že schůzky nejsou přesně stanoveny a stanoví se až v průběhu zjištění problému, popřípadě po hodnotícím období, kdy je důležité zaměstnancům sdělit, jak byl jejich pracovní výkon ohodnocen, popřípadě co je potřeba změnit.

V posledním bodě rozhovoru bylo s ředitelem projednáno, jak je ve firmách nastaveno školení. Bylo zjištěno, že u obou firem jsou stanoveny určitá školení nicméně u firmy Meep Body Fitness je to méně nežli u firmy Meep.cz. Z pohledu vedení není důležitou součástí a nutností časté školení zaměstnanců firmy Meep Body Fitness, ale ve firmě Meep.cz ano. V případě, kdy je tedy nutnost zaměstnance proškolit, jsou zaměstnanci v rámci své pracovní doby proškolení a školení jim je vedením hrazeno.

Zaměstnanci tak získávají určité nové dovednosti, znalosti a zkušenosti od odbornějších školitelů.

7.2 Interní nástroje 4P z pohledu zaměstnanců

Na základě sběru primárních dat, byl vytvořen dotazník v programu Microsoft Excel příloha č. 1. Ten získává odpovědi v jednotlivých firmách za účelem vyhodnocení celkového interního marketingu firem z pohledu zaměstnanců. Tento dotazník byl vytisknut a odevzdán ve firmách. Po vyplnění dotazníku zaměstnanci bylo dále položeno několik doplňujících otázek týkající se jejich odpovědí v dotazníku.

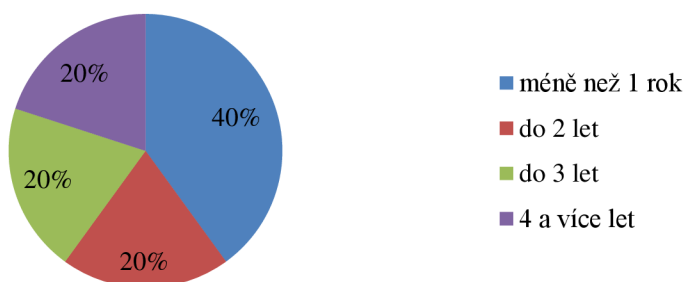
Dotazník je rozdělen do dvou částí příloha č. 1. První část byla zaměřena na identifikační otázky. Otázky se týkaly pracovní pozice, pohlaví, věku, uplynulé době v zaměstnání a druhu pracovního poměru.

Druhá část obsahovala otázky týkající se kariéry zaměstnance ve firmě, hodnocení zaměstnanců a hodnocení pracoviště, na kterém zaměstnanci pracují.

7.2.1 Struktura výzkumného vzorku

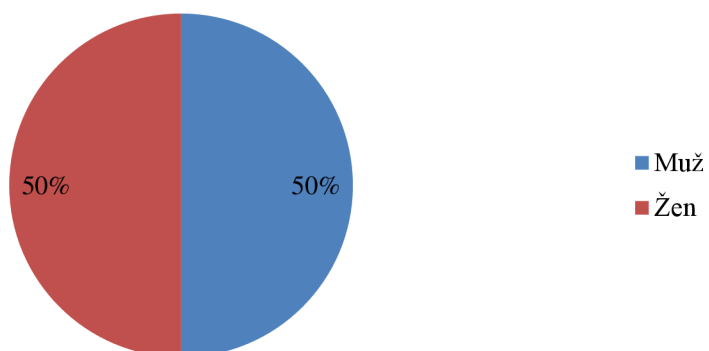
Z níže uvedeného grafu vyplývá, že největší počet zaměstnanců je ve firmách zaměstnáno více než 4 roky. Ostatní zaměstnanci jsou zaměstnání ve firmách méně než 3 roky.

Obrázek č. 6: Doba zaměstnání u firmy



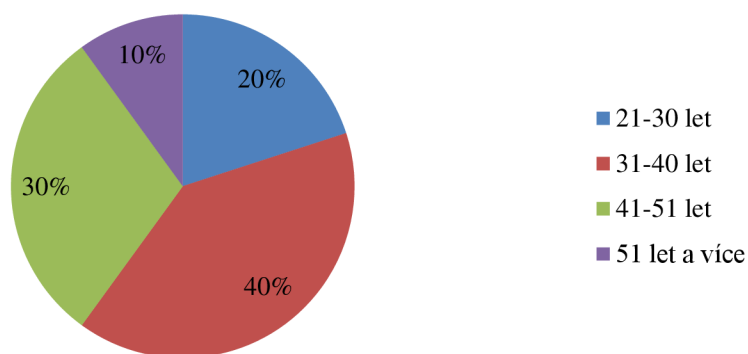
Zdroj: Vlastní sběr primárních dat

Ve firmách je zaměstnáno 50 % žen a 50 % mužů. Toto složení není záměrné.

Obrázek č. 7: Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní sběr primárních dat

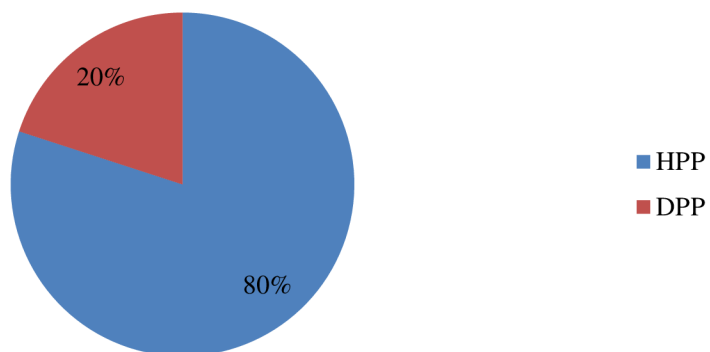
Největší obsazení ve firmách tvoří zaměstnanci, kterým je více než 51 let. Další početní skupinku tvoří zaměstnanci v rozmezí od 41-51 let a v poslední řadě jsou to zaměstnanci ve věkovém rozmezí 31-40 let.

Obrázek č. 8: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní sběr primárních dat

Nadměrná většina zaměstnanců je ve firmách zaměstnána na hlavní pracovní poměr. Ostatní zaměstnanci jsou zaměstnáni na dohodu o provedení práce.

Obrázek č. 9: Druh podepsané smlouvy u firem



Zdroj: Vlastní sběr primárních dat

7.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V tabulce č. 1 se nachází získané odpovědi z druhé části dotazování.

Tabulka č. 1: Otázky a četnost odpovědí z dotazníkového šetření

Kladená otázka		Četnost odpovědí	
1.	Motivuje vás dostatečně zaměstnavatel?	ANO 6	NE 4
2.	Umožňuje vám zaměstnavatel zúčastnit se školení?	ANO 8	NE 2
3.	Preferujete formální nebo neformální systém hodnocení?	FORMALNI 9	NEFORMALNI 1
4.	Cítíte se za svou práci dostatečně odměněn?	ANO 4	NE 6
5.	Jste spokojeni s komunikací s vedením firmy?	ANO 5	NE 5
6.	Ocenili byste osobní schůzky s vedením?	ANO 8	NE 2
7.	Můžete si během společných schůzí vyjádřit svůj názor?	ANO 9	NE 1
8.	Jste spokojeni s rozvržením firmy? (vybavení, toalety, parkování, klimatické podmínky aj.)	ANO 2	NE 8
9.	Ovlivňuje rozvržení firmy váš pracovní výkon?	ANO 7	NE 3
10.	Můžete si během směny organizovat svou práci?	ANO 10	NE 0

Zdroj: Vlastní sběr primárních dat

7.2.3 PRODUKT

Zaměstnancům byly položeny 3 otázky, které souvisejí s interním nástrojem 4P a to produktem.

Otázka č. 1: MOTIVUJE VÁS DOSTATEČNĚ ZAMĚSTNAVATEL?

První otázka se týkala motivace. Zaměstnancům byla položena otázka, zdali jsou ze strany vedení dostatečně motivovaní. Větší polovina odpověděla, že je zaměstnavatel dostatečně motivuje při svém pracovním výkonu, zbylá část zaměstnanců odpověděla, že nejsou dostatečně motivovaní na pracovišti. U negativně odpovídajících zaměstnanců byl proveden rozhovor, proč nejsou dle jejich názoru nedostatečně motivovaní. Odpověděli, že z jejich pohledu by vedení mělo více zaměstnance motivovat, ať už prostřednictvím různých benefitů tak třeba umožnit jim případný kariérní růst. Dle jejich názoru tedy nejsou dostatečně motivovaní a někdy to výrazně ovlivní jejich práci, nevynaloží tedy do práce tolik úsilí, protože nejsou dostatečně motivovaní. Tento fakt může v závěru výrazně ovlivnit následné hodnocení zaměstnanců, protože méně motivovaní pracovníci odvedou svou práci s menším výkonem nežli ti více motivovaní. Tito zaměstnanci se poté mohou méně těšit do práce.

Otázka č. 2: UMOŽŇUJE VÁM ZAMĚSTNAVATEL ZÚČASTNIT SE ŠKOLENÍ?

Další otázka se zabývala školením zaměstnanců. Zdali mají zaměstnanci možnost se zúčastnit školení. Poměrná většina odpověděla, že jim je ze strany vedení nabízeno se v rámci pracovní doby zúčastnit případných školení. Dva dotazovaní odpověděli, že nikoli. Dle rozhovoru se zaměstnanci bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří odpověděli kladně, mají vždy možnost zúčastnit se nabízených školení v rámci pracovní doby. Toto školení je tedy součástí jejich pracovní náplně a jsou za toto školení také placeni v rámci své pracovní doby, navíc jim je také toto školení hrazeno. Zaměstnanci uvedli, že v některých případech obdrží také certifikát a osvědčení o daném školení. Negativně odpovídající zaměstnanci sdělili, že jim školení není nabídnuto, protože školení nepotřebují a jejich pracovní pozice to nevyžaduje.

Otázka č. 3: PREFERUJETE FORMÁLNÍ (VEDENÍ EVIDENCE) NEBO NEFORMÁLNÍ (NEVEDE SE ŽÁDNÁ EVIDENCE) SYSTÉM HODNOCENÍ?

Následující otázka byla zaměřena na systém hodnocení Tedy, zdali zaměstnanci

preferují spíše formální či neformální systém hodnocení. V tomto dotazníku bylo především formální hodnocení v kontextu vedení evidence tohoto hodnocení a neformální hodnocení v kontextu nevedení evidence. Tudíž zdali zaměstnanci preferují spíše evidování hodnocení či nikoli. V případě metody formálního hodnocení odpověděl pouze jeden zaměstnanec negativně, ostatní zaměstnanci by tedy preferovali, kdyby se hodnocení jakýmkoliv způsobem zaznamenávalo, tudíž by byla vedena evidence. V rámci metody neformální odpověděli dva zaměstnanci, že by tuto metodu preferovali spíše nežli metodu formální. Značí to tedy, že jeden ze zaměstnanců souhlasí jak s metodou formální, tak s metodou neformální, tudíž mu nezáleží na tom, zdali bude o hodnocení vedena evidence či nikoli. Zaměstnanci odpověděli, proč by vyžadovali formální metodu hodnocení, většina si stála za tím, že by o hodnocení měl být veden záznam, a to z toho důvodu, že v dalším období, kdy bude probíhat opětovné hodnocení, je možné si vyhodnotit, jak zaměstnanec pokročil či poklesl ve svém pracovním výkonu. Tudíž mají zaměstnanci evidovaný přehled o tom, jak si ve své práci počínají, v čem by se případně mohli zlepšit a zdali je na základě případného viditelného zlepšení také nastavena výše mzdy, výše odměn apod.

7.2.4 CENA

Mezi další interní nástroje 4P patří cena, v rámci ceny byla zaměstnancům položena 1 otázka.

Otázka č. 4: CÍTÍTE SE ZA SVOU PRÁCI DOSTATEČNĚ ODMĚNĚN?

První otázka, zdali se zaměstnanci cítí, že jsou za svůj pracovní výkon dostatečně ohodnoceni. Tato otázka byla z větší poloviny zodpovězena negativně. Tudíž z odpovědí plyne, že zaměstnanci nejsou dostatečně ohodnoceni za svou práci. Prostřednictvím rozhovoru u zaměstnanců, kteří odpověděli negativně, bylo zjištěno, že dle jejich názoru je systém ohodnocení neboli odměňování ve firmách nastaven špatně či nespravedlivě. Někteří zaměstnanci mají pocit, že za svůj odpracovaný výkon by si zasloužili lepší ohodnocení ať už formou odměn nebo jiných benefitů (stravenky, prémie atd.) tak také navýšením mzdy, která jim za pracovní výkon náleží.

7.2.5 PROPAGACE

V rámci interního marketingu je velmi důležitý mít dobře nastaven interní nástroj týkající se komunikace v podniku (v rámci 4P tedy propagace). Zaměstnancům byla položena tedy další otázka.

Otázka č. 5: JSTE SPOKOJENI S KOMUNIKACÍ S VEDENÍM FIRMY?

Tato otázka směřovala na vedení, zdali jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací s vedením. Na tuto otázku odpověděla polovina respondentů kladně a polovina záporně. V rámci rozhovoru bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci mají problém v komunikaci s vedením, vedení je odsekává a nenaslouchá jim, v případné komunikaci jedná se především o podřadné zaměstnance. Ostatním respondentům připadá komunikace s vedením na vysoké úrovni. Vedení je vždy pro zaměstnance přítomno, mohou vše probrat i v rámci jejich dovolené, kdy je vedení nepřítomno na pracovišti. Mohou tedy řešit případné problémy vzniklé v práci ihned.

Otázka č. 6: OCENILI BYSTE OSOBNÍ SCHŮZKY S VEDENÍM?

Další otázka se také týkala schůzek, nicméně zdali by zaměstnanci ocenili osobní schůzky s vedením, tedy schůze, kdy se každý zaměstnanec sejde s vedením sám. Tato forma schůzek by byla tedy osobnější a zaměstnanec by přímo s vedením mohl probrat veškeré záležitosti osobně nikoli před ostatními zaměstnanci. Na tuto otázku odpověděla nadměrná většina, že ano. Po krátkém rozhovoru se zaměstnanci, který byl proveden po vyzvednutí dotazníku, byli odpovědi většiny shodující, že osobní schůzka by byla z pohledu zaměstnanců velmi žádaná, protože by si zaměstnanci mohli s vedením osobně popovídat, vyřešit tak některé případné konflikty mezi zaměstnanci nebo chyby týkající se vedení probrat přímo osobně se zaměstnavatelem. Zaměstnanci by se tak mohli pobavit o všem, co je právě napadne a neřešili by tak důležité věci před ostatními zaměstnanci. U dvou zaměstnanců bylo řečeno, že jim nevádí cokoli řešit před ostatními, a tudíž nepotřebují samostatné osobní schůzky, nicméně kdyby tyto schůzky byly nastaveny, nebránili by se tomu a schůzek by se zúčastnili.

Otázka č. 7: MŮŽETE SI BĚHEM SPOLEČNÝCH SCHŮZÍ VYJÁDRIT SVŮJ NÁZOR?

Druhá otázka směřována na schůzky zaměstnanců, jestli jim zaměstnavatel na

společných schůzích umožňuje vyjádřit si svůj názor. U této otázky jeden respondent odpověděl, že mu zaměstnavatel neumožňuje vyjádřit si svůj názor. Byl proveden s tímto zaměstnancem tedy krátký rozhovor a bylo zjištěno, že z jeho pohledu nemá možnost si vyjádřit svůj názor, protože dle jeho názoru zaměstnanci během schůzek neprosazují své názory a tento zaměstnanec by raději své vlastní názory probral se zaměstnavatelem sám nikoli na společných schůzkách.

7.2.6 DISTRIBUCE

Distribuce neboli pracovní prostředí. Tento interní nástroj je z pohledu zaměstnanců v podniku velmi podceňován. Otázky byly tedy směřovány na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prostředím firmy a zdali tento fakt spokojenosti či nespokojenosti ovlivňuje jejich pracovní výkon.

Otázka č. 8: JSTE SPOKOJENI S ROZVRŽENÍM FIRMY?

Osmá otázka již směřovala spíše na rozvržení firem, tedy jak firma vypadá zevnějšku, jaké je pracovní vybavení, prostory, společenské místnosti a toalety. Pouze dva zaměstnanci odpověděli, že jsou s rozvržením firem, jak vypadají, v jaké jsou lokalitě, jaké mají vybavení spokojeni. Ostatní zaměstnanci odpověděli, že nejsou s rozvržením firem spokojeni. Prostřednicím rozhovoru s každým zaměstnancem bylo zjištěno, že zaměstnancům nevyhovuje toto rozvržení. Dle zaměstnanců je firma malého rozsahu, vybavení je opotřebované, stěny delší dobu nevymalované, záchody sice čisté, ale již dostatečně opotřebované. Dle zaměstnanců by tento fakt mohl mít vliv i na případné zákazníky, kteří tento objekt navštěvují. Mohl by to u potencionálních zákazníků vyvolat nepříjemný pocit. Jeden zaměstnanec, který byl dotazován, zdali je spokojený s vzhledem a rozvržením firmy řekl: *„nejsem absolutně spokojená, jak naše firma vypadá v určitých fázích, kdy je nutná schůzka se zákazníkem ve firmě, se za firmu stydím, naše vybavení je zastaralé, židle v určitých polohách skřípají a zdi se už odlupují, někdy je to opravdu děsivé a obávám se faktu, že to u zákazníka nevyvolává příjemný pocit.“* Ostatní zaměstnanci hodnotili tuto část otázky kladně, protože se objektu firem nacházejí zcela zřídka, a tudíž jim na vybavení firem tolik nezáleží.

Otázka č. 9: OVLIVŇUJE ROZVRŽENÍ FIRMY VÁŠ PRACOVNÍ VÝKON?

Další otázka navazovala na desátou otázku, a to ve znění, zdali rozvržení firem ovlivňuje nějakým způsobem jejich pracovní výkon. V tomto případě 7 zaměstnanců odpovědělo, že rozvržení firem neovlivňuje jejich pracovní výkon. Ostatní zaměstnanci jsou tímto faktem ovlivňováni při práci. V rozhovoru negativně odpovídající zaměstnanci z většiny řekli, že jsou již zvyklí, jak je jejich pracoviště rozvrženo, tudíž to jejich pracovní výkon neovlivňuje. Ostatní zaměstnanci by rádi, kdyby se jejich pracovní místo změnilo.

Otázka č. 10: MŮŽETE SI BĚHEM SMĚNY ORGANIZOVAT SVOU PRÁCI?

Poslední otázka byla zaměřena na organizaci práce, zdali si mohou během své pracovní doby organizovat svou práci. Všichni zaměstnanci na tuto otázku odpověděli kladně. Nasvědčuje to tomu, že zaměstnanci si mohou svou práci organizovat podle sebe a plánovat si své pracovní úkoly dle sebe.

7.2.7 SHRUTÍ PRIMÁRNÍCH DAT

Dotazník získával informace a nashromáždil 140 odpovědí z toho 100 odpovědí týkající se otázek s možností ano a ne. Zaměstnanci podniku velmi pozitivně hodnotili fakt, že během schůze mohou říct své osobní názory se spokojeností či nespokojeností ve firmě. Zaměstnavatel je podporuje jak v kariérním růstu, tak také, aby se nadále vzdělávali, a posílá je na různá školení. Hodnocení, které pravidelně zaměstnanci podstupují, také hodnotili velmi kladně a zmiňovali, že jim přijde užitečné a spravedlivé.

Zaměstnanci vytýkali, že nejsou spokojeni s výší ohodnocení, které dostávají za odvedenou práci. Zaměstnanci také velmi negativně hodnotili pracoviště, jak je rozvrženo a upraveno. V některých případech mají také zaměstnanci pocit, že nejsou dostatečně motivováni v jejím pracovním výkonu, tudíž nevytvoří do práce tolik úsilí, kolik by chtěli. Polovina zaměstnanců také hodnotí negativně komunikaci s vedením.

8 Návrhy a doporučení

Prostřednictvím sběru sekundárních a primárních dat byly ve firmách zjištěny nedostatky v interním marketingu. Při sběru dat byly zjištěné nedostatky vyplývající pouze ze stran zaměstnanců. Vedení označuje celkově nastavený systém hodnocení jako úspěšný a dobrý. Nicméně zaměstnanci dle předloženého dotazníku uvedli pár nedostatků.

DOPORUČENÍ Č. 1 SJEDNOCENÍ SYSTÉMU ODMĚN

V rámci otázky týkající se na ohodnocení za práci vyplývá, že zaměstnanci z větší části nejsou dostatečně finančně odměňováni za svůj pracovní výkon. Tento fakt může velmi ovlivnit hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Bylo by tedy vhodné, sjednotit nastavený systém odměňování zaměstnanců, případně zavést evidenci, jak pracovníci svůj pracovní výkon odvádějí a zdali jsou dostatečně odměňováni. V případě, kdy zaměstnanec není dostatečně ohodnocen, může svůj pracovní výkon provádět nedostatečně, nemá totiž motivaci v tom pracovat více. Výsledné hodnocení tedy může být výrazně ovlivněno. Vést evidenci o pracovních postupech, výkonech a celkově sjednotit systém odměňování, by uspokojil tento nedostatek ze strany zaměstnanců a vedlo by to k lepšímu hodnocení. Systém odměňování by tedy mohl být obohacen například o nově zavedený stravenkový paušál, který je od roku 2021 třetím způsobem jak zaměstnanci poskytnout daňově zvýhodněné stravování. Přičemž by zaměstnavatel poskytnul příspěvek na stravování na jednu směnu zaměstnanci až do výše 70 % horní hranice stravného (například denní výše 75 Kč při 21 pracovních dnech v měsíci dostane zaměstnanec ke své mzdě 1575 Kč navíc).

DOPORUČENÍ Č. 2 OSOBNÍ SCHŮZE

Za další nedostatek považují zaměstnanci schůze. Většina zaměstnanců by ocenila schůzky spíše individuální (např. každou první středu v měsíci bude zaměstnavatel jednat individuálně s každým zaměstnancem). Dle rozhovoru s ředitelem nejsou ve firmách nastaveny individuální schůze. Zaměstnanci by toto ocenily zejména proto, aby si mohli osobně promluvit s vedením, probrat celkové potíže v rámci interního fungování firmy. Někteří zaměstnanci se totiž neodvážejí říct veškeré podstatné informace na schůzce se všemi zaměstnanci.

Tento fakt může výrazně ovlivnit hodnocení ve firmách, protože zaměstnanci by mohli sdělit zaměstnavatelům osobně veškeré podstatné věci, které mohou také ovlivnit hodnocení. Například případ, kdy si myslí zaměstnanec, že není dostatečně ohodnocen, tento fakt však nechce sdělit zaměstnavatelům před ostatními zaměstnanci, tudíž to nikomu neřekne. Bylo by vhodné, na společné schůzce probrat tuto možnost osobních schůzek a jednou za čas tyto schůzky provádět.

DOPORUČENÍ Č. 3 REKONSTRUKCE FIREM

Jako největší nedostatek zaměstnanci považují rozvržení a celkové vybavení firmy. Zaměstnanci označují z velké části prostory, ve kterých pracují jako špatné a to z důvodu nevyhovujícího vybavení, opotřebované stroje, špatné kancelářské židle, odpadající stěny a v poslední řadě z pohledu zaměstnanců nejnnutnější oprava toalet a topení, které v zimě dostatečně nevytopí pracovní prostory. Tato skutečnost může výrazně ovlivnit pracovní výkon zaměstnance. Zaměstnanec může na základě nespokojenosti v tomto odvětví chodit do práce s nechutí vynaložit tím méně úsilí do práce a následně být špatně hodnocený za svou práci z hlediska neformálního hodnocení. Zaměstnavatel nezmínil v rámci rozhovoru případný plán rekonstrukce firem. Bylo by vhodné případné nedostatky rozvrhnout, stanovit si plán do budoucna a postupně tyto nedostatky v rozvržení a celkovém vybavení firmy odstraňovat. V rámci tohoto nedostatku byl tedy navržen případný rozpočtový plán rekonstrukce firem. Rozpočtový plán je zpracován v tabulce č. 2 na základě podkladů viz příloha č. 2.

Tabulka č. 2: Rozpočtový plán realizace rekonstrukce firem

Rozpočtový plán realizace rekonstrukce firem	
	přibližná cenová kalkulace
Nové vybavení (stoly, kancelářské židle a jiné)	25.000 Kč
Malířské práce (vymalování, seškrábání stěn)	15.000 Kč
Technologie (tiskárny, vybavení k PC, klimatizace)	40.000 Kč
Oprava toalet a topení (nové umyvadlo, obložení, světla)	60.000 Kč
Celkem	140.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková rekonstrukce by dle přibližné kalkulace vyšla firmě na 140.000 Kč. Rekonstrukce by zahrnovala celkovou koupi nového vybavení pro zaměstnance tedy

nové kancelářské židle a nové stoly případně jiný drobný majetek, který je potřeba ve firmě obměnit. Nezbytnou součástí rekonstrukce by bylo také vymalování včetně seškrábání staré malby, tato položka by firmy stála přibližně 15.000 Kč. Oprava toalet a topení považovali za nejnnutnější položku nutnou k opravě, toalety mají špatné umyvadlo a obložení, které se rozpadá. Topení naopak v zimě netopí a zaměstnancům je zima. Tato oprava by firmy stála nejvíce a to minimálně 60.000 Kč. Jako poslední položku nutnou k rekonstrukci jsou technologie tedy tiskárny, klimatizace, která v teplých dnech nefunguje a jiné vybavení k PC (např. nové klávesnice nebo počítačové myšky) tato realizace by firmu vyšla, přibližně na 40.000 Kč vše se odvíjí od množství a případných slev při koupi jednotlivých položek. Celková případná rekonstrukce by firmy stála přibližně 140.000 Kč.

DOPORUČENÍ Č. 4 ZMĚNA SYSTÉMU HODNOCENÍ

Dle strukturovaného rozhovoru s ředitelem bylo zjištěno, že je ve firmách nastaven systém neformálního hodnocení, jde o hodnocení, které není zaznamenáváno. Neformální hodnocení je nečekané hodnocení. Ve velkém případě záleží na pocitu hodnotícího v daný čas, jeho momentální náladou a dojmem, který v daný okamžik zaměstnanec vytváří na hodnotícího. Tato podoba hodnocení zaměstnanců není žádným způsobem evidována. Jedná se pouze o formu průběžného kontrolování výkonu a jeho chování. Ze sekundárního výzkumu vyplývá, že zaměstnanci by spíše ocenili metodu formálního hodnocení, které se oproti neformálnímu hodnocení eviduje, a jeho výsledky jsou zařazeny do osobních dokumentů zaměstnanců. Navíc je tento systém hodnocení pravidelný a má jasně stanovené rysy. Zaměstnanci by díky nastavení formální metody hodnocení věděli své nedostatky, porovnávali své pracovní výkony s minulými, dostávali zpětnou vazbu k chybám, které dělají během plnění pracovní činnosti. Vedení by navíc podrobněji poznávali a hodnotili své zaměstnance, jejich dovednosti, souhrn jejich znalostí či chování vedoucí k dobře odvedené práci. Zaměstnavatel by lépe rozpoznával případné silné a slabé stránky. Bylo by možné vést evidenci např. prostřednictvím dokumentace, která by byla součástí personalistiky každého pracovníka. K provádění evidence tohoto hodnocení by však bylo nutné pověřit pracovníka, který by tuto evidenci jednou ročně vedl. Bylo by tedy vhodné zaplatit kurz pro danou pracovní náplň příslušného již zaměstnaného administrativního neboli personálního zaměstnance. Zaměstnanec by tedy zaznamenával hodnocení pracovníků

do dokumentace, kterou by řadil k personalistice každého zaměstnance, při dalším hodnocení by bylo nahlíženo do předchozí dokumentace a bylo by tak prováděno porovnání s předešlým minulým hodnocením. Došlo by ke zjištění případných nedostatků zaměstnanců, porovnávala by se tak výkonnost každého pracovníka s minulým splněním norem a zaměstnanci by dostávali písemně zpětnou vazbu a věděli by o svém pracovním pokroku či poklesu. Proškolení již zaměstnaného administrativního či personálního zaměstnance by bylo pro firmu novým vzniklým nákladem, nicméně zároveň přínosem, co se týká zjištění nedostatků z pohledu chodu podniku. Předpokládané náklady kurzu administrativního či personálního zaměstnance jsou uvedeny v tabulce č. 3 dle zdrojů přiložených v příloze č. 3.

Tabulka č. 3: Náklady na proškolení administrativního pracovníka

Náklady na proškolení administrativního pracovníka	
druh proškolení	odhadovaná částka
Rekvalifikační kurz pracovníka	11.990 Kč
Doprava na místo kurzu	1.000 Kč
Celkem	12.990 Kč

Zdroj: Vlastní zpracován

Celkové náklady na proškolení administrativního pracovníka formou rekvalifikačního kurzu by stál firmu přibližně 12.990 Kč. Plánované místo konání kurzu je v Ostravě. Kurzu je možné zúčastnit se od 5.9.2021 do 7.11.2021. Během kurzu získá administrativní pracovník celkový přehled v oblasti hodnocení zaměstnanců, metody, zásady a postupy, jak vést evidenci hodnocení. Po skončení kurzu získá po absolvování autorizované zkoušky oficiální osvědčení o rekvalifikaci.

Závěr

Závěr

V rámci bakalářské práce byly objasněny pojmy týkající se zvoleného téma. Pojmy byly v teoretické části stručně vysvětleny. V rámci interního marketingu byly objasněny jeho nástroje. Dále byl vysvětlen pojem marketing, marketingový mix interního marketingu a celková marketingová komunikace.

V druhé části bylo podstatné prostřednictvím rozhovoru a dotazníku sesbírat sekundární a primární data a zjistit jaký mají firmy nastaven systém hodnocení a celkové fungování interního marketingu ve firmách Meep.cz a Meep Body Fitness.

Při rozhovoru s ředitelem, který stručně, jasně a zřetelně odpovídal na předem připravené otázky. První část rozhovoru byla věnována především představení firem, jejich organizační struktury, nabídky, strategie a vize do budoucna. Další část byla směřována již na samostatný systém hodnocení, který má vedení ve firmách nastaven. Zejména tedy jakou metodu hodnocení mají ve firmách zavedeny, jakým způsobem odměňují a motivují, zdali nabízí zaměstnancům školení a jak probíhají případné schůze a marketingová komunikace. Rozhovorem bylo zjištěno, že firmy mají zcela jasně nastaven systém hodnocení zaměstnanců. Preferují neformální hodnocení zaměstnanců, porovnávají také výkony z minula s výkonem aktuálním, který zaměstnanec vynaloží za stejnou práci. Odměňování je především za práci, kterou zaměstnanec vykoná pro firmu navíc. Pracovníci nemají ve mzdách stravenky nebo zaveden stravenkový paušál. Zaměstnanci mají možnost v rámci pracovních benefitů čerpat návštěvu fitness nebo internetové či televizní služby zadarmo, nebo se slevou. Celkově firmy na trhu fungují, snaží se být vyspělejší a lepší vzhledem ke konkurenci, zdokonalují se v rámci nových trendů. Firmy také dbají na zpětnou vazbu jak u zaměstnanců, tak celkově u zákazníků. Konflikty ze stran zákazníků na základě negativních ohlasů řeší ihned a snaží se takovým věcem předejít. Marketingová komunikace je zde tedy na velmi vysoké úrovni. Obě firmy ze slov ředitele při rozhovoru fungují jako potencionální „rodina“. Většina zaměstnanců je zde zaměstnaná již delší dobu, tudíž se znají vzájemně.

Dotazník byl rozdán všem zaměstnancům firem v celkovém počtu 10 zaměstnanců.

Dotazník obsahoval celkem 14 otázek, které byly zaměřené na hodnocení a zároveň také na spokojenost zaměstnanců s jednotlivými aspekty. Celkem bylo

sesbíráno 100 odpovědí a ve shrnutí je jasné, že nadměrná většina zaměstnanců je ve firmě spokojena, ostatní zaměstnanci spíše hodnotili dané otázky negativně.

Na závěr byly rozebrány zjištěné nedostatky a k nim návrh řešení těchto nedostatků.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M., 2007. *A Handbook of Employee Reward Managemeng and Practice*. London: Kogan Page Limited. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., a KAŇÁKOVÁ, Z., 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- [4] HALÍK, J., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6194-7.
- [5] HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [6] KARLÍČEK, M. a kol., 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [7] KARLÍČEK, M. a kol., 2016. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.
- [8] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., a ŠUBRT, B., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071796360.
- [9] KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOTLER, P. a K. Keller, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [12] KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [13] KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [14] KOVAŘÍKOVÁ, J., 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: SIRIA. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [15] PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6193-0.

- [16] TUČEK, D., HRABAL, M., a TRČKA, L., 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-674-7.
- [17] URBAN, J., 2007. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80- 271-9599-2.
- [18] URBAN, J., 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [19] URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80- 271-0227-5.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5037-8.
- [21] VLČKOVÁ, 2009. Disertační práce: *Uplatňování principů interního marketingu v řízení firem poskytujících IT služby v České republice*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.
- [22] WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-6173-2.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Otázky a četnost odpovědí z dotazníkového šetření	35
Tabulka č. 2: Rozpočtový plán realizace rekonstrukce firem	42
Tabulka č. 3: Náklady na proškolení administrativního pracovníka.....	44

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Marketingové vazby mezi firmou a zaměstnanci	2
Obrázek č. 2: Proces motivace	15
Obrázek č. 3: Maslowa pyramida	16
Obrázek č. 4: Organizační struktura firmy Meep.cz	25
Obrázek č. 5: Organizační struktura firmy Meep Body Fitness.....	27
Obrázek č. 6: Doba zaměstnání u firmy	33
Obrázek č. 7: Pohlaví respondentů.....	34
Obrázek č. 8: Věk respondentů	34
Obrázek č. 9: Druh podepsané smlouvy u firem	35
Obrázek 10: Návrh kancelářské židle	55
Obrázek 11: Návrh vybavení k PC	55
Obrázek 12: Návrh tiskárny	56
Obrázek 13: Návrh klimatizace.....	56
Obrázek 14: Náklady na kurz.....	56

Seznam zkratek

BP	Bakalářská práce
Zákoník práce	zákona č.262/2006 Sb
OPF	Obchodně podnikatelská fakulta
SU	Slezská univerzita

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Dotazník
- Příloha č. 2 Návrhy k rekonstrukci firmy
- Příloha č. 3 Náklady na kurz administrativního pracovníka

Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den, Vážení respondenti,

již třetím rok studuji fakultu obchodně podnikatelskou v Karviné, Slezské Univerzity v Opavě v rámci mé bakalářské práce. Obracím se na Vás tedy s prosbou související s vyplněním dotazníků. Dotazník je věnován zaměstnancům a je čistě anonymní. Obsahuje 16 otázek zaměřující se na celkový pohled zaměstnance k internímu marketingu firmy, speciálně tedy na hodnocení. Tento dotazník byl zpracován na základě získání potřebných podkladů k analyzování systému hodnocení ve Vašem podniku.

Zároveň Vás prosím o uskutečnění krátkého rozhovoru přímo s Vámi. V rámci rozhovoru budeme řešit pouze interní záležitosti týkající se charakteristiky a systému hodnocení firem ve vašem podniku. Po vyzvednutí vyplněných dotazníků a uskutečnění rozhovoru bych se také ráda v případě nutnosti doptala jednotlivých zaměstnanců na pár doplňujících otázek.

Děkuji za Váš strávený čas věnovaný vyplňováním a konzultováním otázek týkající se mé bakalářské práce.

S pozdravem

Dominika Cyříková

DOTAZNÍK

Identifikační informace:

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a. muž
 - b. žena
2. Do jaké věkové skupiny patříte?
 - a. 21-30 let
 - b. 31-40 let
 - c. 41-50 let
 - d. 51 a více
3. Jak dlouho jste zaměstnání u firmy?
 - a. méně než 1 rok
 - b. do 2 let
 - c. do 3 let
 - d. 4 a více let
4. Na jaký pracovní poměr jste u firmy zaměstnán?
 - a. HPP
 - b. DOPP
 - c. DOPČ

Dotazník s možností odpovědi ano/ne:

Kladená otázka		Četnost odpovědi	
1.	Motivuje vás dostatečně zaměstnavatel?	ANO 6	NE 4
2.	Umožňuje vám zaměstnavatel zúčastnit se školení?	ANO 8	NE 2
3.	Preferujete formální nebo neformální systém hodnocení?	FORMALNI 9	NEFORMALNI 1
4.	Cítíte se za svou práci dostatečně odměněn?	ANO 4	NE 6
5.	Jste spokojeni s komunikací s vedením firmy?	ANO 5	NE 5
6.	Ocenili byste osobní schůzky s vedením?	ANO 8	NE 2
7.	Můžete si během společných schůzí vyjádřit svůj názor?	ANO 9	NE 1
8.	Jste spokojeni s rozvržením firmy? (vybavení, toalety, parkování, klimatické podmínky aj.)	ANO 2	NE 8
9.	Ovlivňuje rozvržení firmy váš pracovní výkon?	ANO 7	NE 3
10.	Můžete si během směny organizovat svou práci?	ANO 10	NE 0

Příloha č. 2 Návrhy k rekonstrukci firmy

Obrázek 10: Návrh kancelářské židle



Zdroj: Dostupné z: www.cre8.cz

Obrázek 11: Návrh vybavení k PC



The screenshot shows the product page for the Dell KM636 - CZ keyboard and mouse set. The product is rated 4.5 stars with 124 reviews. The description mentions it is a set of a wireless keyboard and mouse, Czech office style, with chiclet keys, multimedia keys, and an optical mouse. The price is 959,- Kč with DPH and 793,- Kč without DPH. There is a 'Koupit' button and a 'Koupit zrychleně' button.

Dell KM636 - CZ
★★★★☆ 124x

Set klávesnice a myši - bezdrátový, česká kancelářská klávesnice, chiclet klávesy, multimediální klávesy + optická myš, 3 tlačítka, symetrická

Možnost vrátit zboží do 60 dnů 67,-

Skladem > 5 ks
Můžete mít ihned na 29 prodejnách
[Prodejny a termíny doručení](#)

Cena s DPH **959,-**
Cena bez DPH 793,-

Koupit **Koupit zrychleně**

Zdroj: Dostupné z: www.alza.cz

Obrázek 12: Návrh tiskárny



Canon imageRUNNER C1325iF

★★★★★ 1x [f](#) [t](#) [m](#)

Laserová tiskárna multifunkční, barevná, A4, kopírování a skenování, fax, rychlost černobílého tisku 25 str./min., rychlost barevného tisku 25 str./min., tiskové rozlišení 600 x 600 DPI, duplex, DADF skener, dotykový displej, tonery nejsou součástí balení, LAN a USB

- Prodloužená záruka + 3 roky. Nejvýhodnější varianta. 5 169,-
- Pojištění proti rozbití a krádeži na 2 roky 3 239,-
- Instalace na dálku - Tiskárny a skeneru 449,-


Skladem 2 ks
Můžete mít zitra od 9:30 Prodejny a termíny doručení

Cena s DPH **31 990,-**
Cena bez DPH 26 438,-

[Koupit](#)

Zdroj: Dostupné z: www.alza.cz

Obrázek 13: Návrh klimatizace



Rohinson R-888 Genius Wi-Fi Siberian Husky

★★★★★ 1x [f](#) [t](#) [m](#)

Mobilní klimatizace funkce odvlhčování, ventilátor a noční režim, energetická třída A, chladicí výkon 12000 BTU/h, uchládí místnost o velikosti 125 m³, hlučnost 64 dB, časovač a dálkové ovládání

- TROTEC Těsnění do balkonových dveří 890,-
- Prodloužená záruka + 1 rok 1 339,-
- Pojištění proti rozbití a krádeži na 2 roky 1 339,-

Skladem > 5 ks
Můžete mít zitra od 9:30 Prodejny a termíny doručení

Cena s DPH **12 990,-**
Cena bez DPH 10 736,-

Zdroj: Dostupné z: www.alza.cz

Příloha č. 3 Náklady na kurz administrativního pracovníka

Obrázek 14: Náklady na kurz

Personalistika	Ostrava	od 5. 9. 2021 do 7. 11. 2021	9:00 - 15:00 Ne - 10 dní	11990 Kč	objednat
----------------	---------	---------------------------------	-----------------------------	----------	----------

Osvědčení:

- Součástí kurzu je **autorizovaná zkouška** dle hodnotícího standardu národní soustavy kvalifikací pro profesi Personalista 62-007-N
- Úspěšný absolvent získá **oficiální osvědčení o rekvalifikaci** s akreditačním číslem vydaným MŠMT ČR s celostátní platností.
- Výrazně **zvyšuje šanci** na získání perspektivního zaměstnání.

Zdroj: Dostupné z: www.orangeacademy.cz