

Interní marketing firmy v oblasti cestovního ruchu

Bc. Gabriela Gödelová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela GÖDELOVÁ**
Osobní číslo: **K10038**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Interní marketing firmy v oblasti cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu s důrazem na oblast marketingových komunikací v interním prostředí podniků služeb v cestovním ruchu. Uveďte aktuální trendy, možnosti zefektivnění při propojení personální a marketingové činnosti firmy.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte konkrétního poskytovatele hotelových služeb a dosavadní systém interní komunikace.
4. Na základě sběru sekundárních dat, srovnávací analýzy a primárního šetření vyhodnoťte současné využívání nástrojů interního marketingu ve společnosti.
5. Formulujte závěry a na základě nich zpracujte projekt reálné aplikace nástrojů interního marketingu v souladu s marketingovou koncepcí hotelu včetně finanční, časové a personální náročnosti.
6. Formulujte doporučení a možná zobecnění pro interní marketing společnosti do budoucna s cílem dosažení efektivního využití lidských zdrojů.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

FORET, Miroslav. Marketingové komunikace. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-802-4726-908.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. [s.l.] : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci : Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků . 1. Praha : Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 78-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-802-4713-595.

PAYNE, Adrian. Marketing služeb. Ing. Veronika Dobešová. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb - efektivně a moderně. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
dekanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 23.3.2012

Gabriela Gödelová
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasažuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpověď autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výděleku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výděleku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Přesto, že si firmy při současné rivalitě na trhu plně uvědomují význam a důležitost svých zaměstnanců, ne vždy správně chápou a využívají dostupné nástroje interního marketingu. Často jej zjednodušují na personální činnost nebo firemní komunikaci. Ačkoli jsou obě zmíněné oblasti součástí interního marketingu, je nutno neopomíjet jeho přesah do marketingových aktivit podniku a využít jeho potenciál v rámci podpory konkurenceschopnosti firem na trhu. Novodobý marketing služeb jednoznačně vyžaduje propojení externího i interního a interaktivního přístupu.

Tato práce věnuje pozornost výkladu a současně také specifikům interního marketingu při uplatnění u poskytovatele hotelových služeb. V metodologické části jsou vymezeny související pojmy a teoretická východiska pro kvalitativní šetření a analýzu využívání nástrojů interního marketingu. Praktická část uvádí konkrétní postupy a přináší výsledky z provedených šetření, realizovaných s cílem zpracovat závěrečný projekt reálné aplikace těchto nástrojů v souladu s marketingovou koncepcí u zvoleného poskytovatele hotelových služeb, včetně obecných doporučení pro postupy v rámci interního marketingu v oblasti služeb.

Klíčová slova: cestovní ruch, marketing služeb, marketingový mix služeb, lidské zdroje, motivace, interní marketing, firemní kultura, interní komunikace, kvalitativní výzkum

ABSTRACT

Although, companies in the current rivalry in the market are fully aware of the significance and importance of their employees, they do not always correctly understand and use the tools available of internal marketing. Often they simplify it for staff work or corporate communication. Though both these areas are part of internal marketing, it is necessary not to neglect the overlap of marketing activities in a business and use its potential in supporting the competitiveness of firms in the market. Modern marketing services unambiguously requires interaction of external and internal access.

This work pays attention to interpretation and currently to the specifics of the internal marketing by application for hotel services provider. The methodology part defines related terms and theoretical basis for qualitative survey and analysis of the use of internal marketing tools. The practical section provides specific procedures and presents the results of the investigations, realized in order to prepare the final project of a real application of these instruments according with the marketing approach of the chosen hotel services provider, including general recommendations for procedures within the internal marketing services.

Keywords: tourism, marketing, service marketing, marketing mix of services, human resources, motivation, internal marketing, corporate culture, internal communication, qualitative research

Děkuji tímto Ing. Martině Juřikové, Ph.D, za její podnětné a vstřícné vedení po celou dobu zpracování diplomové práce, za její trpělivost a inspirativní nadhled, díky kterým se mi podařilo překonat všechna úskalí a tuto práci dovést do finální podoby.

Děkuji také mé rodině za podporu po celou dobu studia, a především mé mamince za osobní nasazení, obětavost i tvrdohlavost, s jakou zajišťovala hlídání mých dětí, abych se mohla věnovat vytouženému studiu.

Motto: Chováte-li se k někomu jako k člověku, kterým je, zůstane tím, čím je; chováte-li se k němu jako k člověku, kterým by mohl být, stane se tím, čím by mohl a měl být.

J.W.Goethe

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

OBSAH	8
ÚVOD.....	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	13
1 CESTOVNÍ RUCH	14
1.1 MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU	14
1.1.1 MARKETING	15
1.1.2 MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU.....	15
1.1.3 MARKETING SLUŽEB.....	16
2 INTERNÍ MARKETING	20
2.1 POJEM INTERNÍ MARKETING	20
2.2 LIDSKÉ ZDROJE.....	22
2.2.1 MOTIVACE.....	22
2.2.2 BAŤOVA SOUSTAVA ŘÍZENÍ.....	23
2.2.3 AKTUÁLNÍ TRENDY Z HLEDISKA PROPOJENÍ MARKETINGOVÉ A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI FIRMY.....	24
2.3 ZAMĚSTNANEC Z HLEDISKA MARKETINGOVÉHO MIXU.....	26
2.3.1 PRODUCT.....	26
2.3.2 PLACE	27
2.3.3 PRICE	27
2.3.4 PROMOTION.....	27
2.4 FIREMNÍ KULTURA	27
2.4.1 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	28
2.4.2 INTERNÍ PRŮZKUMY.....	30
3 CÍL PRÁCE, STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A METODOLOGICKÝ POSTUP	33
3.1 CÍL PRÁCE	33
3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	33
3.3 METODOLOGICKÝ POSTUP.....	33
3.3.1 ZDROJE PRO ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	33
3.3.2 INTERNÍ PRŮZKUM.....	34
3.3.3 PROJEKT REÁLNÉ APLIKACE NÁSTROJŮ INTERNÍHO MARKETINGU.....	34
II. PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 POSKYTOVATEL HOTELOVÝCH SLUŽEB - HOTEL XY	36

4.1 SPECIFIKACE HOTELU XY	36
4.1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
4.1.2 SOUČASNÁ EXTERNÍ KOMUNIKACE.....	38
4.2 INTERNÍ MARKETING HOTELU XY	39
4.3 DOSAVADNÍ SYSTÉM INTERNÍ KOMUNIKACE VE VAZBĚ NA INTERNÍ MARKETING	39
4.3.1 VYUŽÍVANÉ KOMUNIKAČNÍ FORMY	40
4.4 INTERNÍ PRŮZKUM	42
4.4.1 STANOVENÍ ZÁKLADNÍHO POSTUPU REALIZACE KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ	43
4.4.2 HLOUBKOVÝ INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVOR - IN DEPTH INTERVIEW	43
4.4.3 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ	44
4.4.4 LIMITY A OMEZENÍ.....	55
4.4.5 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	56
III. PROJEKTOVÁ ČÁST	58
5 NÁVRH REÁLNÉ APLIKACE NÁSTROJŮ INTERNÍHO MARKETINGU PRO ZAMĚSTNANCE HOTELU XY	59
5.1 ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU - METODA SPIN	59
5.2 FIREMNÍ KULTURA HOTELU XY	60
5.2.1 POSLÁNÍ, VIZE, CÍLE HOTELU XY	60
5.3 NÁVRH KONKRÉTNÍCH NÁSTROJŮ INTERNÍ KOMUNIKACE A JEJICH APLIKACE	61
5.4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	63
5.4.1 PROPOJENÍ INTERNÍ A EXTERNÍ KOMUNIKACE.....	63
5.4.2 ŠKOLÍCÍ A VZDĚLÁVACÍ PROGRAM	66
5.5 ODPOVĚDNOST ZA PROJEKT	67
5.6 FINANČNÍ NÁKLADY	67
5.7 ČASOVÝ HARMONOGRAM	68
5.8 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	68
5.9 KONTROLNÍ MECHANISMY	68
5.10 LIMITY A OMEZENÍ	68
5.11 OBECNÁ DOPORUČENÍ PRO POSTUPY U INTERNÍHO MARKETINGU V OBLASTI SLUŽEB	69
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	75
SEZNAM OBRÁZKŮ	76

SEZNAM TABULEK.....	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Tomáš Baťa považoval člověka za nejcennější a nejproduktivnější zdroj a prostředek, který rozhoduje o míře úspěšnosti veškeré podnikatelské činnosti. Jak se jeho nadčasové pojetí promítá do současné doby globalizace, úzce spjaté s obrovským rozmachem informačních technologií, inovací, změnami v organizaci výroby i služeb a tlaku na zvyšování konkurenceschopnosti firem?

Výzkumy posledních let a na ně navazující trendy v přístupu k efektivnímu využití lidského potenciálu potvrzují jeho výše uvedenou myšlenku, že lidé v pozici zaměstnanců mají zásadní vliv na výkonnost organizací. Jsou těmi, kteří přímo ovlivňují proces a kvalitu poskytovaných služeb. Toto uvědomění přináší nutnou změnu v oblasti marketingu, který dříve vykazoval výrazné externí aktivity, zatímco interní prostředí až na výjimky opomíjel.

Janda (2004, s. 25) označil vztah k zaměstnancům za indikátor zralosti vedení. Dnes, kdy je lidský kapitál jednou z nejvyšších výdajových položek každé firmy, je nevyužití plného potenciálu zaměstnanců závažným manažerským nedostatkem. Lze těmto případným pochybením předcházet a efektivně aplikovat marketing zaměřený na své vnitřní zákazníky s cílem udržet si kvalitní zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům?

Odvětví ubytování a stravování prochází v ČR složitějším obdobím, kdy se podle Národního observatoře zaměstnanosti a vzdělávání, nedaří řešit jeho dlouhodobé problémy – přílišná vytíženost v sezóně a nedostatečná efektivita podniků cestovního ruchu které nedovedou přilákat zájemce v dostatečném množství i mimo špičky turistické sezóny. V příštích letech lze navíc předpokládat trend nárůstu náročnosti spotřebitelů. V odvětví se díky náročnějším zákazníkům zvýší i význam propagace, reklamy a komunikace, což se adekvátně projeví i v poptávce po profesích a kvalifikacích. Zaměstnanost v cestovním ruchu by mohla v příštích letech růst a to až o 11 % v období 2008-2020 (Budoucnost profesí, [online])

Je proto žádoucí využít všech dostupných nástrojů k podpoře již zmíněné konkurenceschopnosti a neopomíjet potenciál lidského kapitálu.

Tato diplomová práce bude věnovat pozornost právě oblasti, zabývající se problematikou interního marketingu, jeho obecným zákonitostem a současně také specifickým při uplatnění u poskytovatele hotelových služeb.

Práce si klade za cíl na základě rešerší získaných odborných poznatků, kvalitativního šetření a výsledné analýzy dosavadního využívání nástrojů interního marketingu u zvoleného poskytovatele hotelových služeb, zpracovat projekt reálné aplikace těchto nástrojů v souladu s marketingovou koncepcí poskytovatele, včetně obecných doporučení pro postupy v oblasti interního marketingu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch je jedním z největších a nejrychleji se rozvíjejících průmyslů světa. Zahrnuje zejména dopravu, turistická zařízení, poskytování stravování a ubytování, služby cestovních kanceláří, průvodcovské služby, turistická informační centra.

Česká verze evropské normy EN 13809:2003 rozumí pod cestováním a cestovním ruchem „činnost lidí, kteří cestují na místa mimo své běžné prostředí anebo zde pobývají za účelem zábavy, pracovní nebo z jiných důvodů“. Synonymem je přitom stále více používaný termín turismus. V praxi je používané i slovní spojení průmysl cestovního ruchu, kterým rozumíme souhrn aktivit soukromého a veřejného sektoru produkujícího statky a služby určené na uspokojování potřeb návštěvníků, včetně jejich marketingových aktivit. Cestovní ruch lze členit na druhy (např. rekreační, sportovní, lázeňský, kongresový cestovní ruch atd.) a formy (z geografického hlediska např. cestovní ruch domácí, zahraniční, regionální, z hlediska počtu účastníků pak individuální, skupinový, masový nebo ekologický cestovní ruch). (Hesková, 2006, s. 11-21).

Nejen otevřené hranice, ale celá řada dalších aspektů jako je zvyšující se životní úroveň obyvatel, zájem o poznávání nových míst, životní styl preferující volnočasové aktivity nebo obchod, jsou faktory podporující jeho rozvoj. Hesková (2006, s. 74) poukazuje na skutečnost, že na trhu cestovního ruchu u zákazníků rozhoduje a důležitou roli hraje image subjektů cestovního ruchu, přičemž image je v tomto případě tvořena mnoha faktory, mezi něž patří také jednání zaměstnanců. Jakubíková (2008, s. 50-54) uvádí, že uspokojení rozsáhlých potřeb vznikající s účastí na cestovním ruchu je podmíněno existencí materiálně-technické základny cestovního ruchu ve spojení s lidskými zdroji, které zabezpečují provoz cestovního ruchu, ovlivňuje úroveň a rozsah služeb poskytovaných účastníkům cestovního ruchu. Za zvláštnost tohoto trhu pak označuje uskutečňování prodeje zboží a současně prodeje služeb.

1.1 Marketing v cestovním ruchu

Cestovní ruch řadíme do oblasti služeb. S ohledem na potřeby této práce je nezbytné vymezit pojmy marketing, marketing cestovního ruchu a marketing služeb, včetně zohlednění specifických vlastností služeb a marketingového mixu služeb.

1.1.1 Marketing

Obsahu slova, jež vzniklo sloučením anglického *market* neboli trh a koncovky *-ing*, vyjadřující v angličtině děj, pohyb nebo akci, věnovalo pozornost vícero odborníků.

Dle Kotlera se jedná o společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu. Přední teoretik managementu Peter Drucker uvedl, že cílem marketingu je učinit prodávání čímsi nadbytečným – poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama (Kotler, 2007, s. 44). Pelsmacker (2003, s. 23) vnímá marketing jako proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem vytvořit a směňovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací. Jakubíková (2008, s. 44) uvádí znění oficiální definice marketingu přijaté Americkou marketingovou asociací na konci roku 2004: „Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“

K realizaci těchto procesů jsou využívány jednotlivé nástroje marketingového mixu, jež ve svém základu tvoří 4P: produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place), propagace (Promotion).

1.1.2 Marketing cestovního ruchu

Také v tomto dynamickém odvětví je nezbytné trvale pracovat na udržení nebo dosažení žádoucí změny v postavení na trhu prostřednictvím vhodně zvolených marketingových aktivit. A. M. Morrison (1996) vymezuje marketing cestovního ruchu jako plynulý proces plánování, zkoumání, naplňování, kontroly a vyhodnocování činností potřebných k zajištění jak zákaznických potřeb a požadavků, tak i cílů organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činností dalších komplementárních organizací. (Hesková, 2006, s. 125)

Odlíšnosti a specifika v marketingu cestovního ruchu se nutně odráží také v pojetí marketingového mixu a využití jednotlivých nástrojů.

1.1.3 Marketing služeb

Odvětví služeb již dávno přestalo být nedocenenou popelkou. Historický význam služeb pro národní hospodářství, kdy byly popisovány jako neplodné a neproduktivní z důvodu okamžité spotřeby při produkci, je v současné době minulostí. Dokazuje to nejen celosvětový hospodářský trend nárůstu služeb, ale také významný podíl služeb HDP v České republice. Podle ČSÚ se služby podílejí na většině základních ukazatelů národního hospodářství zhruba třetinovým podílem. Zatímco v dřívějším období byl prodej zboží doprovázen u předních firem nabídkou služeb, dnes jsou naopak služby doprovázeny hmotným zbožím. (Vašítková, 2008, s. 9)

1.1.3.1 Služby

Dle Kotlera lze službou označit jakýkoliv akt nebo výkon, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.“ (Kotler, 2007, s. 440)

Rozvoj cestovního ruchu, každá související činnost v této oblasti, je bezprostředně závislá na lidech. Většinu služeb poskytují lidé. Hesková (2006, s. 99) je oprávněně označuje za rozhodující součást produktu cestovního ruchu, kdy představují heterogenní soubor užitečných efektů určených na uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu.

Ekonomové Foot a Hatt (1953), rozdělili **sektor služeb** na:

- terciární sektor – rukodělné a řemeslnické práce dříve prováděné doma, u nichž převažují hmotné prvky vytvářející podstatu služby a materiální zázemí je důležité většinou v průběhu celého procesu poskytování služby (tj. opravy, kadeřnictví, kosmetika, ale i pohostinství apod.),
- kvartární sektor – služby usnadňující a zefektivňující dělbu práce, u nichž se klade důraz na procesní postupy a činnosti (tj. dopravní infrastruktura, komunikace apod.),
- kvinterní sektor – služby, které mění a zdokonalují jejich příjemce, jsou náročné na odbornost poskytovatele (tj. poradenství, lékařství apod.). (Juříková, 2010, s. 4)

Vzhledem ke své podstatě a odlišnosti oproti klasickým produktům vyžadují služby specifický přístup. Kotler definuje čtyři hlavní **vlastnosti služeb**, které zásadně ovlivňují tvorbu marketingových programů:

- Nehmatatelnost – služby jsou nehmotné; na rozdíl od materiálních produktů je nelze před zakoupením ohmatat, prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo očíhat.
- Nedělitelnost – znamená, že jsou služby vytvářeny a konzumovány současně.
- Proměnlivost – služby jsou výrazně proměnlivé, z důvodu závislosti na poskytovateli.
- Pomíjivost – služby nelze skladovat. (Kotler, 2007, s. 443– 446)

Vašítková (2008, s. 20 – 24) přiřazuje ještě další charakteristiku, a to vlastnictví, které specifikuje jako nemožnost vlastnit službu, vyplývající právě z její nehmotnosti a zničitelnosti (pomíjivosti).

To, co má pro zákazníka rozhodující význam, je kvalita poskytované služby, která v reálu může předčít jeho očekávání, a to jak pozitivně, tak negativně.

Pro oblast služeb byla zpracována pětifaktorová stupnice SERVQUAL s 21 položkami, která opět zohledňuje výrazný podíl zaměstnance na vnímání kvality poskytované služby. (Kotler, 2007, s. 451)

Firma poskytující služby řeší tři hlavní marketingové úlohy:

- zvýšit svou konkurenční diferenciaci (odlišení třemi způsoby – prostřednictvím personálu, prostředí a procesu)
- zvýšit kvalitu svých služeb (překonání zákaznickova očekávání nebo poskytnutí vyšší kvality než konkurence)
- zvýšit produktivitu (např. výkonem náležitě vyškolených zaměstnanců). (Kotler, 2007, s. 721;727)

Beránek a Kotek (2007, s. 38) upřesňují **tři základní požadavky hotelu**:

- všichni hosté musí být spokojeni s poskytnutými službami
- pracovníci musí být spokojeni s vykonávanou prací
- služby musí být úspěšné pro firmu z hlediska zvýšení prodeje, zvýšení produktivity či udržení konkurenční výhody.

1.1.3.2 Marketingový mix služeb

S ohledem na výše uvedené vlastnosti služeb je tradiční marketingový mix: produkt, místo, cena, propagace, rozšířen o další klíčové komponenty, jimiž dle Payna (1996, s. 184) jsou: **lidé**, procesy a služba zákazníkovi (nástroj konkurenční diferenciací nabídky a potřeba budování užšího a dlouhodobějšího vztahu se zákazníkem). Vašítková (2008, s. 27) pak nahrazuje služby zákazníkovi materiálním prostředím z důvodu zdůraznění vlastností služby (budova, ve které je služba poskytována, brožura s informacemi, nabídkou předplatného, oblečení personálu apod.).

Marketingový mix v hotelovém průmyslu dělí na 8P Beránek a Kotek (2007, s. 149; 188): k základním 4P přiřazují **People**, Partnership, Packaging a Programming, přičemž u People zdůrazňují myšlenku, že hotel je tak dobrý, jak dobrý je ředitel a ostatní spolupracovníci. Shodných 8P uvádí také Hesková (2006, s. 14-17).

1.1.3.3 Holistický marketing služeb

Lidé v pozici zákazníků velice citlivě vnímají jak výsledek služby, tak další související faktory. Podle jejich spokojenosti se pak rozhodují, zda využijí tutéž službu téhož dodavatele znovu. Mezi faktory, mající za následek přechod zákazníků k jiné firmě patří: cena, selhání samotné služby, reakce na selhání služby, nepohodlí, konkurence, etické problémy, nedobrovolný přechod a v neposlední řadě také nedostatky při setkáních s pracovníky služby.

Holistický marketing zastává názor, že u marketingu záleží na všem – a že je často zapotřebí široká, integrovaná perspektiva. Interní marketing řadí mezi čtyři složky holistického marketingu – dalšími jsou vztahový marketing, integrovaný marketing a společensky odpovědný marketing.

Přijetí této holistické marketingové perspektivy je dále podle Kotlera (2001, s. 448-450) s ohledem na kompletní interakce u provádění služeb, zvláště důležité. Holistický marketing služeb si dle něj žádá nejen externí, ale také interní a interaktivní marketing, přičemž externí marketing představuje normální práci při přípravě, tvorbě cen, distribuci a propagaci služby zákazníkům a interaktivní marketing se zabývá schopnostmi zaměstnanců při obsluhování klienta. Také Jakubíková (2008, s. 73) uvádí tuto pojetí u marketingu služeb s nutností aplikace nejen externího, ale také interního a interaktivního marketingu.

Pojetí interního marketingu je v rámci této práce věnována samostatná pozornost dále.

2 INTERNÍ MARKETING

S nástupem marketingové koncepce, která se objevila v polovině padesátých let minulého století, vznikla platforma pro interní marketing, který je, jak bylo již výše uvedeno, součástí holistického pojetí marketingu. S měnícími se požadavky a nároky zákazníků se přirozeně mění také potřeby a postoje zaměstnanců, kteří jsou v rámci moderního pojetí řízení lidských zdrojů vnímáni jako první zákazníci firmy. Zkušenosti a poznatky z posledních let ukázaly, že podceňovat tuto cílovou skupinu se nevyplácí. Pokud chce firma obstát na měnícím se trhu a udržet si své kvalitní zaměstnance, musí provádět více než omezenou personální činnost – aktivně komunikovat vůči svým vnitřním zákazníkům a prostřednictvím jejich schopností, znalostí a zapálení, dosahovat stanovených cílů.

2.1 Pojem interní marketing

Výklad tohoto pojmu nebývá jednoznačný ani u odborných autorů, kteří jej vymezují z různých úhlů pohledu, o to méně v podnikové praxi. Bylo by však zásadní chybou jej vnímat omezeně ve smyslu komunikace, jak tomu mnohdy bývá.

Jakubíková (2008, s. 73) jej specifikuje jako marketing prováděný firmou poskytující služby za účelem efektivního školení a motivace zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, a veškerého personálu, který je podporuje, aby pracovali jako tým zajišťující spokojenost zákazníka. Kohoutek (Slovník cizích slov [online]) pak jako strategické i taktické činnosti a práce, které musí organizace na základě interního auditu vykonávat, a to zejména v souvislosti s motivováním, stimulací a školením svých zaměstnanců. Havlíček a Kašík (2005, s. 65; 88) uvádí v části věnované Personální strategii pojem vnitřní marketing, který vysvětlují jako filozofii, nakládající se zaměstnanci jako se zákazníky s poukázáním, že jde především o komunikaci se zaměstnanci ve smyslu seznamování s tím, co se děje, proč se to děje a co se po nich požaduje, aby byli schopni svou práci vykonávat efektivně (samotnou komunikaci však přiřčleňují k útvaru marketingu).

Podrobně se pojmem interní marketing zabývala také Vlčková (2008, s. 5) v rámci svého příspěvku na Mezinárodní Baťově konferenci pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008. Dle ní se jim začali marketéři a vědci v Americe zabývat již před více než 25 lety. Zdá se, že první definoval v 80. letech interní marketing Berry a to jako „pohled na zaměstnance jako na zákazníky firmy a jejich práci jako produkt, který uspokojuje potřeby

těchto vnitřních zákazníků jakožto cíle organizace“. Poukázal na nezbytnost vnímat pracovní místo jako produkt a nutnost spolupráce řízení lidských zdrojů a marketingového oddělení ve firmě a označil interní marketing jako způsob řešení kvality služeb.

Vlčková (2008, s. 5) uvádí také další definice některých zahraničních autorů: podle Pervai-ze (2002) interní marketing popisuje aplikaci marketingových technik ve vztahu k zaměstnancům organizace s cílem získat a udržet si co nejlepší zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům. Prostřednictvím jejich zkušeností s činností (službou) pak firmy dokážou přenést (zprostředkovat) hodnotu zákazníkovi. Bruhn (1999) definuje interní marketing jako systematickou optimalizaci vnitropodnikových procesů prostřednictvím marketingových a personálních nástrojů, prostřednictvím kterých prosazuje zákaznickou a současně zaměstnaneckou orientaci k dosažení cílů firmy. Gummesson (1987) se nebojí označit interní marketing za nutnost u firem poskytujících služby a to především tam, kde je vztah se zákazníkem velmi intenzivní, přičemž jsou zaměstnanci obeznámeni a ztotožněni s misí, cíli, strategií a celým systémem fungování firmy.

Srozumitelné vysvětlení nabízí Grönroose (2000, s. 330-334) Podle něj byl termín vytvořen jako zastřešující pojem pro celou řadu interních činností a procesů, které nejsou nové, ale zaměřují se na nový přístup k rozvoji orientace služeb a zájem o zákazníky a marketing závislejícím na obsluhujícím personálu. Vychází z konceptu, že zaměstnanci jsou prvním, interním zákazníkem organizace. Pokud zboží, služby, marketing, plánované komunikace, nové technologie a operační systémy nemohou být nabízené této interní cílové skupině, nelze předpokládat úspěšnost marketingové komunikace vůči konečným externím zákazníkům. Vnitřní trh je předpokladem pro úspěšný externí a interaktivní marketing. Grönroos dále upozorňuje, že není nutné lpět na termínu interní marketing, důležitá je funkčnost jeho konceptu, nikoli název.

Payne (1996, s. 171) považuje za základní snahu interního marketingu zajistit, aby činnosti všech zaměstnanců maximálně přispívaly ke všem podnikovým marketingovým aktivitám, a za kritický faktor úspěšného interního marketingu uvádí na základě výsledků pilotní studie komunikaci.

Jak vyplývá z výše uvedeného pojetí interního marketingu, dá se shrnout do tří základních rovin, které představují marketing, strategie a řízení lidských zdrojů. Základní platformou pro funkci těchto systémů je firemní kultura, proto jí bude věnována pozornost v samostatné kapitole.

2.2 Lidské zdroje

Moderní koncepce personálního řízení již nespočívá v pouhém zajištění agendové administrativy, ale mění se na významný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku na současném trhu. Přechodem od technokratického pojetí k antropocentrickému přestal být člověk objektem manipulace a stal se subjektem spolupráce. Human Resource Management si klade za cíl optimální využití schopností každého pracovníka (Human Resource Economy) a vytvoření optimálních podmínek pro rozvoj osobnosti každého pracovníka (Human Resource Development). Součástí jeho činnosti je tak i nastavení motivačního systému pro zaměstnance ve vazbě na jejich hodnoty, potřeby a vhodných stimulů k co nejlepšímu výkonu práce.

2.2.1 Motivace

Významový základ latinského *movere* vyjadřuje pohyb. Ten je výsledkem působení motivace, která dává podnět k nastartování lidské činnosti, přičemž určuje směr, intenzitu i délku motivované činnosti. (Vysekalová, 2007, s. 105) Motivaci proto lze označit za základ interního marketingu.

Základním zdrojem motivace jsou potřeby člověka (prezentuje např. teorie Abrahama Maslowa nebo Murayova teorie potřeb), za její hybnou sílu označuje Vysekalová (2011, s. 30-31) návyky. Jak dále uvádí, svůj význam zde mají také emoce, které podle nových výzkumů mozku ukazují, že jsou rozhodujícím faktorem pro naše chování – čím pozitivnější emoce, tím více jsme ochotni zaplatit - dát.

Podle Beránka a Kotka (2007, s. 188-189) by se měl ředitel hotelu starat o své zaměstnance stejně jako o hosty hotelu, jelikož kvalita kontaktů mezi hostem a zaměstnancem je určujícím faktorem pro hodnocení celého hotelu. S ohledem na tuto skutečnost autoři zdůrazňují

důležitost výběru, zaškolení, vedení a motivace zaměstnanců. Juříková (2010, s. 12) uvádí motivaci zaměstnanců jako jeden ze stanovených výsledků strategických iniciativ podniku.

Z výše uvedeného vyplývá, že chceme-li ovlivňovat žádoucím směrem motivaci zaměstnanců, je třeba zvolit vhodné stimulační prostředky, vyplývající z jejich skutečných hodnot (postojů k penězům, času, výkonu) a potřeb, které se mohou působením řady faktorů, např. také díky firemní kultuře, dále vyvíjet.

2.2.2 Baťaova soustava řízení

V kontextu této práce zcela určitě stojí za pozornost nadčasové interní prostředí firmy Baťa.

Tomáš Baťa považoval člověka za nejcennější a nejproduktivnější zdroj a prostředek, který rozhoduje o míře úspěšnosti veškeré podnikatelské činnosti. Byl průkopníkem přístupu podnikatele ke svým zaměstnancům, v přístupu k jejich znalostem a dovednostem, což dodnes dokládají jeho známé podnikové vzdělávací systémy. Mezi nástroje, prostřednictvím kterých Tomáš Baťa dosáhl změny myšlení svých zaměstnanců, čímž z nich vytvořil své spolupodnikatele, patřily především účast na zisku a ztrátě, mzdový systém, systém odměn, a v neposlední řadě také vytvoření efektivního fungování systému sociální politiky. (Lešingrová, 2007, s. 90-91)

Motivační systém měl dvě roviny - mzdový motivační systém, kdy byli spolupracovníci motivováni vyšší mzdy v závislosti na odvedené práci a sociální motivační systém, kdy byli spolupracovníci motivováni jinými prostředky než penězi – možno přirovnat k dnešním zaměstnaneckým benefitům. Realizací těchto aktivit firma Baťa vybudovala město Zlín. Patřilo sem zajištění: bydlení, zdravotnictví a bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sportovní a kulturní zařízení, stravování, Baťův podpůrný fond, vzdělávání – Baťova škola práce. (Baťa, [online])

Hlavními požadavky kladenými na zaměstnance spolupracovníky byly: způsobilost, vzdělání, dovednost, zkušenost a trvalé vzdělávání v souladu s pracovním zařazením uvnitř organizace. (Lešingrová, 2007, s. 71-72)

Baťův systém řízení stojí na základech zdravého rozumu a pochopení lidských potřeb. Originální organizace práce a důmyslné pracovní postupy zařadili zakladatelé firmy Baťa

mezi světově známé manažery. **Baťova filozofie** „vytvářením nutných podmínek“ stála na poznání, že za správných podmínek a okolností se lidé dokážou řídit sami a sami sebe díky následnému uspokojení z práce a odpovídající odměny, výrazně motivovat. Baťova soustava řízení vycházela mimo jiné z poznání, že hlavní motivací lidí nejsou jen peníze, i když hrají rozhodující existenční roli, ale především seberealizace člověka v rámci kolektivu spolupracovníků. Tomáš Baťa dobře věděl, že takový systém může uplatnit jen tehdy, bude-li mít zaměstnance vzdělané, pracovité, morálně na výši s dobrým vztahem ke svým spolupracovníkům a firmě současně.

O tom, že Baťův manažerský styl se ujal v mezinárodním měřítku, dnes není sporu. Na jeho poznání, že znalosti a schopnosti zaměstnance – spolupracovníka, jsou největším zdrojem bohatství podniku, staví současné pojetí řízení lidských zdrojů. (Baťa, 1990, s. 3)

2.2.3 Aktuální trendy z hlediska propojení marketingové a personální činnosti firmy

Z praxe a výzkumů posledních let se zřetelně definuje nutnost nových postupů právě v souvislosti s interním marketingem. Koncepce holistického marketingu již byla zmíněna. Účelné provázání řízení lidských zdrojů s marketingem dokáže motivovat a vytvářet pevný vztah mezi zaměstnanci a firmou. V oblasti služeb se jedná o výraznou podporu konkurenceschopnosti z hlediska uspokojování zákazníka, neboť spolehliví, schopní a ochotní zaměstnanci s prozákaznickou orientací prokazatelně zvyšují úroveň a kvalitu poskytovaných služeb. Z hlediska trendu provázanosti a spolupráce je možno uvést současné směry v jednotlivých oblastech.

S faktem, že se vůči konkurenci můžeme vymezit ve čtyřech základních faktorech: ceně, produktu, značce nebo v lidech, přichází více než kdy jindy výzvy pro společnou práci oddělení HR a marketingu.

Jedním z důležitých faktorů je rovněž globalizace a s ní související globální hyperkonkurence. Trendy ve vývoji HR pro rok 2012 směřují k získávání a udržení kvalifikovaných pracovníků, a to i přesto, že se míra nezaměstnanosti pohybuje v ČR mezi osmi až devíti procenty a v některých zemích Evropy dokonce přesahují dvacet procent. Do centra pozornosti se dostává angažovanost a motivace zaměstnanců, pro které bude nutno rozvíjet odpovídající programy, jelikož jednotný program pro generačně odlišné skupiny zaměstnanců není účinný.

Podle loňské studie Boston Consulting Group, připravenou ve spolupráci s Evropskou asociací pro řízení lidských zdrojů, jsou aktuální čtyři témata:

- řízení talentů (rozpoznávání jejich zásob vně i uvnitř firmy a efektivní obsazování vedoucích pozic)
- zlepšení rozvoje vůdcovství (týká se hlavně velkých společností)
- přeměna HR ve strategického partnera (HR je nutno vymanit z pozice servisního útvaru)
- strategické plánování pracovní síly (modely k předvídání nabídky a poptávky po pracovnících). (Manager Web [online])

Na problematiku efektivního spojení personální práce firmy a marketingové činnosti se zaměřuje také Český institut interního marketingu, který svůj aktuální dubnový seminář nazval přímo: Interní marketing v řízení lidských zdrojů. Mimo jiné avizují přednášející úspěšné HR manažerky společností LINET a GMC Software Technology vítězné v soutěži Zaměstnavatel roku 2012. (Manažerské forum, [online]) Za institutem stojí společnost KASTY, s.r.o., která se na interní marketing začala specializovat jako jedna z prvních v ČR.

V rámci své činnosti realizuje vzdělávací kurzy na uvedená témata, pokrývající oblast interního marketingu:

- Interní marketing - přínosy, principy, pravidla, implementace
- Vztah zaměstnanců k firmě, produktu a značce
- Prozákaznické chování a myšlení zaměstnanců
- Komunikace managementu a motivace zaměstnanců
- Předávání strategických úkolů a změn podřízeným
- Komunikace a vztahy mezi úseky/odděleními
- Synergie externího a interního marketingu
- Zodpovědnost zaměstnanců za vnímání firmy okolím

Firma současně nabízí s doporučením vhodných nástrojů zavedení systému interního marketingu ve firmě. (Kasty, [online]) Dá se tedy říci, že firma zvažující implementaci interního marketingu jako součásti holistického marketingového pojetí, má v současné době možnosti získat aktuální informace ohledně této problematiky a průběžně si doplňovat potřebné znalosti.

V rámci české interní komunikace ukázaly poslední výzkumy na snižující se oblibu firemních publikací a newsletterů, ale překvapivě také na oblíbenost klasických nástěnek. Komunikace se stále více přesouvá na internet a intranet, za nejdůležitější pak lidé považují vzájemnou důvěru mezi šéfem a zaměstnanci. Platí - co firma, to jiný přístup k interní komunikaci. (Hospodářské noviny, [online]) Z výzkumu tak jasně vyplývá, že trendem je aktivní obousměrná komunikace mezi managementem a zaměstnanci, ideálně napříč firmou.

2.3 Zaměstnanec z hlediska marketingového mixu

Jak již bylo opakovaně v rámci této práce poukázáno, zaměstnanci patří mezi cílové skupiny každé marketingově uvažující firmy. Za stejně důležitou cílovou skupinu jako jsou zákazníci, je označuje také Horáková (2008, s. 124), přičemž dodává, že úroveň služeb a spokojenost zákazníků závisejí na ochotě zaměstnanců dát své práci víc, než jen nutné profesionální dovednosti. Rovněž Havlíček a Kašík (2005, s. 28) věnují pozornost internímu zákazníkovi, kterým je dle nich uchazeč o práci a poukazují na důležitost moderního vztahového marketingu vůči této cílové skupině, od níž se následně vyvíjejí vztahy k externím zákazníkům.

Obecný marketingový mix 4P je obvykle využíván pro externí komunikaci. Z pohledu interního marketingu, kdy organizace představuje trh a zaměstnanci jeho zákazníky, se jeho vnímání ale mění.

Interní marketingový mix jako první definoval Piercy a Morgan (1991) a později rozšířil Rafiq a Ahmed následovně. (Vlčková, 2009, s. 55)

2.3.1 Product

Produktem je pracovní pozice, tedy práce vykonávaná zaměstnancem. Jsou zde zařazeny všechny informace a nástroje potřebné k provádění práce, vztahy na pracovišti, ale také vzdělávání a trénink. Shodně definuje produkt také Jakubíková (2008, s. 73), která uvádí, že produktem, o který se zaměstnanec uchází, je pracovní místo. To pro něj, jako každý jiný produkt, musí představovat určitou hodnotu.

2.3.2 Place

Pracovní prostředí, dle Piercy a Morgan, zahrnuje, "fyzické a sociotechnologické prostředí, ve kterém je produkt doručován a komunikován". Rafiq a Ahmed ještě přidávají, "místo a kanály (nebo třetí strany), které jsou používány k distribuci produktů k zákazníkům." Distribuci můžeme také charakterizovat jako formální procesy a procedury, kdy interní dodavatelé efektivně dodávají práci (produkt) interním zákazníkům.

2.3.3 Price

Vlčková uvádí, že cena představuje úsilí vynaložené interními dodavateli na přeměnu vstupů na výstupy a to za rozvoje interního produktu, tedy pracovní pozice. Zahrnuje atributy, jako jsou ochota, námaha či podpora při předvídání potřeb a tužeb interních zákazníků.

(Vlčková, 2009, s. 55)

Z hlediska uspokojení potřeb zaměstnance jako vnitřního zákazníka představuje cena také jeho odměny ať již ve formě financí nebo bonusů a z tohoto pohledu úzkou vazbu na motivační systém.

2.3.4 Promotion

Jde především o interní komunikaci, zaměřenou na postoje a hodnoty zaměstnanců, na loajalitu a otevřený přístup k firmě, vedoucí k pochopení a ztotožnění se s firemní kulturou a cíli organizace. Prvotřídní externí marketing se mine účinkem, pokud nebude podpořen zevnitř firmy. Efektivní interní komunikaci, při které jsou srozumitelně a jasně prostřednictvím vhodných nástrojů sdělovány informace cílové skupině zaměstnanců, je z výše uvedených důvodů jedním ze stavebních kamenů interního marketingu, a proto ji bude věnována pozornost jak v následující teorii, tak v praktické a projektové části.

2.4 Firemní kultura

Firma, která má zájem dlouhodobě fungovat na trhu, musí mít jasnou představu o své vizi, poslání a cílech, kterých chce dosáhnout. Musí mít svou firemní identitu, identifikovatelnou jak zvnějšku, tak zevnitř. Dosažení žádoucího chování firmy a funkční komunikace směrem ven i dovnitř, je také předpokladem pro získání kladného firemního image.

V české odborné literatuře jsou používány tři pojmy: **podniková kultura**, **firemní kultura** a **organizační kultura**, přičemž jejich obsah je totožný. (Lukášová, Nový, 2004, s. 21)

Firemní kultura je jednou ze složek firemní identity, kterou dále tvoří firemní filozofie, firemní osobnost, firemní komunikace a firemní design. Horáková, Stejskalová, Škapová (2008, s. 60-61) označují za východisko pro firemní kulturu hodnoty, stanovené v podnikové filozofii s tím, že firemní kultura shrnuje cíle, styl chování, žebříček podnikových hodnot, určité rituály apod. Dle nich se nejsilněji dotýká právě zaměstnanců podniku a přímo působí na jejich motivaci.

Barták (2006, s. 80) uvádí, že firemní kultura umožňuje identifikovat, usměrňovat, kultivovat, uvolňovat a dále rozvíjet potenciál zaměstnanců, přičemž její kultivaci lze vytvořit podmínky k utváření zaměstnanců jako aktivních spoluvůrců a realizátorů firemních procesů.

Britský portál pro manažery lidských zdrojů Hrview definuje sedm pilířů dynamické firemní kultury, kterými jsou: uznání, strhující práce, jistota práce, plat, vzdělávání a kariéerní růst, pracovní podmínky, pravda. (HR News, [online])

Firemní kultura se neustále vyvíjí vlivem dění ve firmě. Přijetí hodnot je běh na dlouhou trať. Vliv mají především manažeři firmy s jejich schopností motivovat, vést a organizovat. Mezi klíčové faktory, vedoucí k silné organizační kultuře, řadí Dědina a Odcházel (2007, s. 223-224) mimo jiné také přístup ke vzdělávání zaměstnanců ve smyslu školit nejen v dovednostech nutných k výkonu práce, ale také v dalších oblastech jako jsou komunikační techniky, jazykové znalosti apod.

2.4.1 Interní komunikace

Že je hranice mezi interní komunikací a interním marketingem mnohdy nejasná, je možno ukázat na příkladu z praxe: v rámci letošního udělení ceny Institutu interní komunikace (IIK) Grand Prix, v kategorii Událost, byly posuzovány dva projekty, z nichž však projekt akvizice zaměstnanců ČEZu nebyl hodnocen – osmičlenná porota se neshodla, zda jde o interní komunikaci, nebo interní marketing. (Marketing a media, [online])

Že je navíc pozice české interní komunikace zatím zmatečná, ukazují výsledky výzkumu, který inicioval Institut interní komunikace ve spolupráci s firmou LMC. Šlo o historicky

první pokus zmapovat interní komunikaci v Česku. Více než polovina dotázaných (18 tisíc zástupců firem s více než 80 zaměstnanci) ji řadí mezi povinnosti HR a dalších 15 procent ji chápe jako součást korporátní komunikace. Interní kampaň se většinou "sveze" současně s externí kampaní a obvykle tvoří asi 15 procent z rozpočtu. (Hospodářské noviny, [online])

Juříková (2005, s. 92) označuje komunikaci za kritický faktor úspěšného interního marketingu. Je evidentní, že úspěch organizace je závislý na informovanosti zaměstnanců o záměrech a dění, o strategii firmy, jejich podílu na dosažení stanovených cílů ve vazbě na zaměstnaneckou loajalitu. Holá (2011, s. 40-41) doslova upozorňuje na skutečnost, že si vedení organizací často neuvědomuje, že zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších informačních zdrojů o firmě a podceňují komunikační propojení útvarů firmy.

V některých případech je interní komunikace vnímána jako Interní public relations – označované též jako Human Relations, Labour Internal Relations, Employee Relations nebo krátce „Internals“ – platí v evropském chápání za pevnou součást všeobecných public relations. Obecně se při definici interních PR zdůrazňuje, že pro úspěšné PR je naprostou nutností zásadní pozitivní soulad v organizaci. K takovému a takto fungujícímu souladu lze dojít jen tehdy, když funguje vnitropodniková komunikace. (Svoboda, 2006, s. 86) Exner (2005, s. 66) uvádí, že interní komunikace je určena všem zaměstnancům zařízení, vlastníkům, odborům a členům profesních skupin s cílem sladit zájmy těchto skupin, vytvářet stabilní firemní kulturu, budovat loajalitu, prezentovat cíle a motivovat zúčastněné k jejich naplňování.

Obdobně jako u jiných procesů, lze také v této oblasti provést implementaci a následně získat normu ČSN EN ISO 9001:2001 s názvem Interní komunikace. V první části normy se hovoří o tom, že vrcholové vedení musí zajistit vytvoření příslušných komunikačních cest v organizaci. Ve druhé části je pak kladen důraz na fungování komunikace. Samotné členění normy napovídá, že důležité je nejen zavést a nastavit technické a systémové prvky komunikace, jako např. intranet, firemní e-mail, systém porad, ale i zajistit skutečné fungování komunikace, což většinou znamená změnu individuálního vnímání komunikace managementem i zaměstnanci. (Focus agency, [online])

2.4.1.1 *Nástroje interní komunikace*

Za vhodné nástroje je možno považovat ty, prostřednictvím kterých lze srozumitelně a dostupně komunikovat sdělení cílové skupině zaměstnanců.

Dle Svobody (2006, s. 87) jsou **pro interní komunikaci** charakterizující tyto **nástroje**:

1. Prostředky ústní komunikace (např. rozhovory – se zaměstnanci, kvalifikační a hodnotící rozhovory, skupinové rozhovory a podniková shromáždění zaměstnanců).
2. Prostředky písemné komunikace (např. podnikové noviny, podniková sdělení k rychlému informování zaměstnanců, brožury pro zaměstnance, podnikový intranet s rubrikami pro zaměstnance aj).
3. Právně zakotvené prostředky (např. podnikové shromáždění informující o personální, sociální a hospodářské situaci nebo budoucím vývoji podniku, návrhy a hodnocení kolektivních smluv).
4. Vizuální a audiovizuální prostředky (např. nástěnky a tabule, zvukové informátory, videokazety a světelné panely, stěny či poutače).
5. Sociální prostředky (např. podnikové kantýny a jídelny, dárky k osobním svátkům, podpora zájmům volného času, sociální výpomoc a podnikové zaopatření zaměstnanců ve stáří).

Rámcovou metodologickou podporu může vytvářet také již zmíněná norma ČSN EN ISO 9001:2001 s názvem Interní komunikace.

Vždy je třeba zvolit nejen správný komunikační nástroj, ale s ohledem na aktuální znalosti, dovednosti a pracovní zařazení provést také vhodnou identifikaci cílových skupin zaměstnanců, např. pro efektivnější výsledek školení.

2.4.2 **Interní průzkumy**

Výzkum trhu poskytuje možnost, jak předejít mylným odhadům a zbytečným investicím. Při jeho správné aplikaci lze získat cenné informace pro optimální postup, ať už v nabídce služeb nebo motivace cílových skupin. Interní průzkumy nám mohou poskytnout cennou

zpětnou vazbu interního marketingu a komunikace. Z toho vychází také Havlíček a Kašík (2005, s. 78-79), dle kterých vnitřní prostředí zahrnuje vlastní činnost, možnosti, zdroje, zařízení uvnitř podniku. Jeho dokonalá znalost je základem pro definování příležitostí a rizik spojených s vlastními aktivitami, předpokladem pro to, aby zaměstnanci dokázali popsat a obhájit konkurenční výhodu vlastní organizace.

Kotler definuje marketingový výzkum jako systematicky prováděný sběr, úpravu, zpracování, analýzy, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci. (Malý, 2006, s. 6)

Druhy marketingového výzkumu:

- Primární – vlastní zjištění hodnot vlastností u samotných jednotek, tzv. sběr informací v terénu.
- Sekundární – využití dat, která již dříve někdo shromáždil a zpracoval pro primární výzkum pro jiné cíle a zadavatele.

Techniky marketingového výzkumu:

- Dotazování – nejrozšířenější postup
- Pozorování – podstatou je evidence, registrace vlastností a chování subjektu
- Experiment – změny v nabídce ve vazbě na reakce zákazníků (Foret, 2008, s. 41)

Pro účely této práce bude pozornost zaměřena na kvalitativní primární marketingový výzkum, kvantitativní výzkum je vhodný pro zachycení názorů i chování lidí v co nejvíce standardizované formě, využívá rozsáhlý soubor respondentů.

Kvalitativní výzkum umožňuje hlubší poznání motivů chování lidí, odhaluje povahu a souvislosti jejich názorů, preferencí a postojů, případně se snaží najít jejich příčiny. Také Vysekalová (2011, s. 31) uvádí, že k porozumění motivačním faktorům se provádí kvalitativní výzkum, přičemž nestačí zjišťovat jen prvoplánové, ale také skryté, neuvědomované motivy. Oproti kvantitativnímu je rychlejší, méně nákladný a náročný na realizaci, jeho výsledky však nelze zobecnit na celou populaci.

Mezi **základní techniky** kvalitativního výzkumu řadíme:

- Individuální hloubkové rozhovory (In depth interview, rozhovor s jedním respondentem, one to one – z očí do očí), vč. projektivních technik
- Skupinové rozhovory (Foret, 2008, s. 14)

Vlastní **proces marketingového výzkumu** spočívá v pěti základních krocích:

1. krok – definování problému – zpracování projektu výzkumu
2. krok – analýza situace a určení zdrojů informací
3. krok – sběr informací – získávání primárních informací
4. analýza a interpretace informací
5. závěrečná zpráva – řešení problému (Malý, 2006, s. 11-12)

Ať je zvolena kterákoli metoda a technika výzkumu, je nezbytné pracovat pouze s informacemi, které jsou relevantní, validní, reliabilní a efektivní.

3 CÍL PRÁCE, STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A METODOLOGICKÝ POSTUP

3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zpracování projektu reálné aplikace nástrojů interního marketingu, včetně obecných doporučení pro postupy v rámci interního marketingu v oblasti služeb, ve vazbě na odborná teoretická východiska a realizovanou analýzu dosavadního používání jednotlivých nástrojů interního marketingu u zvoleného poskytovatele hotelových služeb.

3.2 Výzkumné otázky

Výzkumná otázka 1.

Využívá zvolený poskytovatel hotelových služeb jednotlivé nástroje interního marketingu efektivně vůči svým zaměstnancům, a pokud ne, z jakých důvodů?

Výzkumná otázka 2.

Postrádá externí marketing vazbu na interní marketing a tím dochází ke snížení efektivnosti marketingových aktivit firmy?

3.3 Metodologický postup

3.3.1 Zdroje pro zpracování diplomové práce

V rámci rešerše bude věnována pozornost vymezení základním pojmům a jejich aplikacím v marketingové praxi. Práce čerpá jak z českých, tak zahraničních zdrojů, neboť oblasti interního marketingu se v současné době věnuje výrazně více zahraničních než českých autorů. Práce z tohoto pohledu zohledňuje také poznatky z disertační práce věnované tomu-

to tématu. Aktuální trendy a související výsledky výzkumů jsou s ohledem na jejich absenci či nedosažitelnost v tištěné podobě čerpány převážně z online zdrojů. U jednotlivých oblastí bylo poukázáno především na význam a souvislost s lidským potenciálem firmy. Některé zdroje, uvedené v seznamu použité literatury, sloužily jako podnětné východisko pro zpracování projektové části této práce.

S ohledem na množství témat, dotýkajících se nebo prolínajících se s interním marketingem, nebude možno věnovat podrobnou pozornost všem souvisejícím aspektům, pouze nastínit základní východiska. Z důvodu omezeného rozsahu teoretické části práce proto není věnováno více prostoru např. psychologickým faktorům, znalostnímu managementu, personálnímu řízení či společenské odpovědnosti v užší vazbě na vztahový marketing.

3.3.2 Interní průzkum

Na základě získaných teoretických poznatků budou formou kvalitativního šetření získány podklady pro analýzu současného využívání nástrojů interního marketingu se zaměřením na interní komunikaci u zvoleného poskytovatele hotelových služeb. Výstupy šetření budou využity také pro zodpovězení stanovených výzkumných otázek.

3.3.3 Projekt reálné aplikace nástrojů interního marketingu

Při zohlednění teoretických poznatků a trendů, realizovaného interního průzkumu a jeho výstupů, bude navržen model využívání nástrojů interního marketingu se zaměřením na interní komunikaci a současně definována obecná doporučení pro interní marketing v oblasti služeb.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 POSKYTOVATEL HOTELOVÝCH SLUŽEB - HOTEL XY

Hotelové zařízení, v rámci kterého bylo realizováno následně uvedené kvalitativní šetření v rámci interního marketingu, se nachází v Moravskoslezském kraji, okres Karviná.

Pro zajímavost: hotel jako samostatné zařízení poskytující ubytovací služby veřejnosti se objevil na přelomu 18. a 19. století (název hotel pochází z francouzštiny, kde vznikl ze středověkého latinského pojmenování hostince). (Hesková, 2006, s. 58)

Zvolený poskytovatel hotelových služeb představuje z hlediska členění EU podniku tzv. malý podnik (zaměstnává do 50 zaměstnanců, obrat nebo aktiva nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR). (Havlíček, Kašík, 2005, s. 17) Dle Footeho a Hatta se jedná o firmu působící v terciárním sektoru. S ohledem na poskytování služeb zákazníkům z celého světa, se jedná o firmu s nadnárodní působností. Název hotelu koresponduje s majetkovou účastí majitele v další společnosti. Firma, podnikající v oboru ubytování a stravování od roku 2006, na svých webových stránkách a tiskových materiálech definuje své poslání formou výčtu svých aktivit: *Hotel nabízí nejen pohodlné ubytování, při kterém lze volit mezi pokoji ekonomy, standard, comfort nebo apartmán, ale také příjemný Wellness Club. Stylová restaurace s širokou nabídkou jídel, letní terasa, kavárna a lobby bar s nepřetržitým provozem, salonky pro firemní i soukromé akce – to vše a vždy ještě něco navíc je k dispozici hostům hotelu XY každý den v týdnu!*

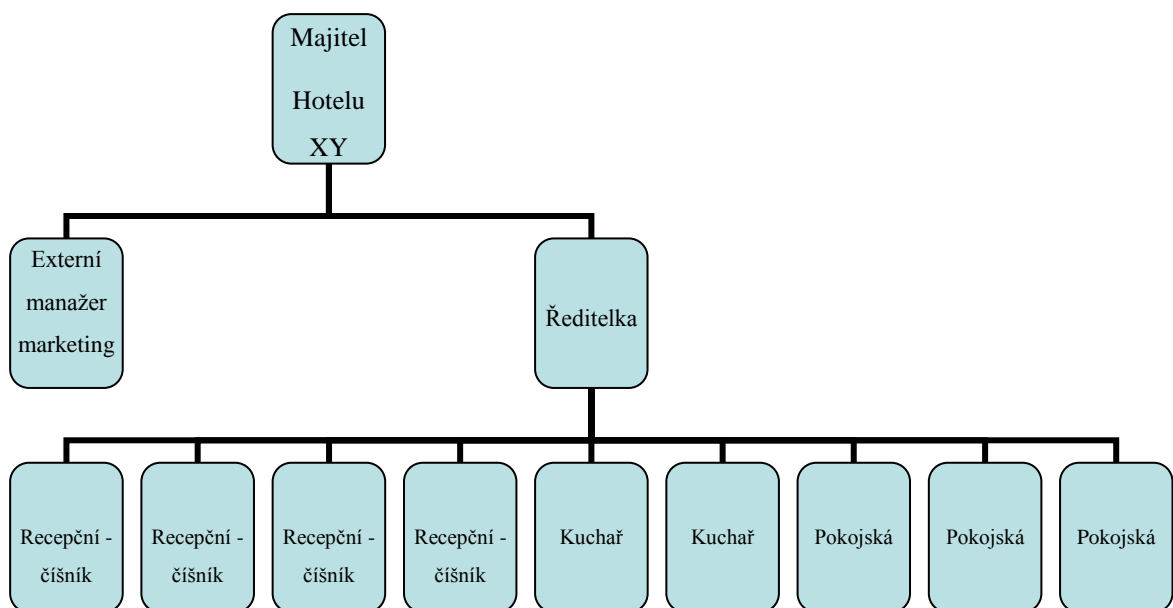
4.1 Specifikace Hotelu XY

Toto hotelové zařízení, v rámci této práce dále označované jako Hotel XY, poskytuje svým hostům nejen komfortní ubytování ve třech kategoriích, ale jak bylo výše uvedeno, také stylovou restauraci, hotelový wellness klub a dárkový prodej kompletní nabídky destilátů Rudolf Jelínek. Jeho ubytovací kapacita představuje 70 lůžek, kapacita prostor, vhodných pro konání společenských nebo firemních akcí, činí až 100 osob. Hotel disponuje velkým parkovištěm a Wi-Fi internetovým připojením.

Hotel XY zajišťuje nepřetržitý provoz (recepce a kavárna s barem), restaurace je v provozu denně od 10,00 do 22,00 hod.

4.1.1 Organizační struktura

Hotel XY v současné době zaměstnává 10 kmenových zaměstnanců: ředitelku, čtyři recepční-číšníky, dva kuchaře a tři pokojské. Nadřízeným ředitelky je majitel hotelu. Tomu je přímo podřízen také externí manažer marketing, který ve spolupráci s ředitelkou navrhuje a po schválení majitelem zajišťuje externí komunikaci. Dalšími zaměstnanci jsou externí pracovníci, najímaní operativně v návaznosti na rozsah dílčích akcí, přesahujících běžný provoz.



Obr. 1. – Organizační struktura Hotelu XY [vlastní zpracování]

Hotel XY prošel před dvěma lety celkovým rebrandingem – změnil majitele, název, budova byla komplexně rekonstruována a rozšířena o novou ubytovací část a hotelový wellness club. V posledních dvou letech se změnilo vedení Hotelu XY – prezentováno jedním člověkem – ředitelkou hotelu a také složení personálu se postupně transformovalo do dnešní podoby. Za posledního půl roku již nedošlo k personálním změnám na žádné z uvedených pozic.

4.1.2 Současná externí komunikace

Dosavadní marketingové aktivity Hotelu XY jsou realizovány z velké míry nekonceptně, roztržitě, pouze ve vazbě na aktuální požadavky, vyplývající z chodu hotelu, propojení s dalšími podnikatelskými subjekty, nabídkami jednotlivých médií nebo poptávkou v rámci sponzoringu. Není stanoven komunikační plán, termínové nebo finanční horizonty pro externí komunikační aktivity. Z tohoto pohledu by se mělo vedení hotelu zabývat nejen interním marketingem, ale současně stanovit alespoň střednědobý plán také pro externí komunikaci, s vazbou na komunikaci interní.

Dosavadní komunikační mix Hotelu XY:

- vlastní webové stránky – redesign proveden v lednu 2012
- prolinky na stránkách partnerů - z hlediska majetkového propojení
- prezentační tiskové materiály - k dispozici na recepci, pokojích, v prostorách restaurace a kavárny, distribuovány v rámci veletrhu GO v Brně, bez jednotné grafické linie – více zpracovatelů, hotel navíc doposud nemá zpracovaný grafický manuál
- on-line Newsletter zasílaný klientům a obchodním partnerům (nepravidelně, dle novinek)
- příležitostná tisková reklama v Moravskoslezském deníku
- reklama v rádiu
- vnější reklama – billboard v Ostravě, reklamní tabule na příjezdové cestě, naváděcí reklamní šipka
- prezentace v rámci zvolených akcí - bártrové plnění – reklama v místě akce oproti ubytování pro účinkující apod.
- sponzoring – logo na sociálním automobilu ve stejné městské lokalitě, podpora hokejového klubu, podpora akcí pořádaných městem.

4.2 Interní marketing Hotelu XY

Na základě teoretických východisek lze konkretizovat 4P následovně:

- ❖ Produkt - jednotlivé pracovní pozice v rámci hotelu – ředitel/ředitelka, recepční-číšník/servírka (bar je spojen s recepcí, proto je tato funkce kumulována a zajišťována jednou osobou), kuchař/kuchařka, pokojská, vč. znalostí a dovedností nezbytných k výkonu této pozice
- ❖ Place – objekt Hotelu XY – pracovní zázemí, vybavení
- ❖ Price – osobní nasazení k výkonu práce z hlediska zaměstnance, motivační systém – finance a bonusy z hlediska zaměstnavatele
- ❖ Promotion – interní komunikace vedoucí k pochopení cílů a loajalitě k firmě, vedoucí shora dolů od ředitelky, příp. přímo majitele hotelu, k zaměstnancům.

Jednotlivé složky interního marketingového mixu budou předmětem následného kvalitativního výzkumu. Zvýšená pozornost bude zaměřena na Promotion, neboť komunikace představuje vedle motivace základní podmínku pro dosažení výsledného efektu interního marketingu - zajištění, aby činnosti všech zaměstnanců maximálně přispívaly ke všem podnikovým marketingovým aktivitám.

4.3 Dosavadní systém interní komunikace ve vazbě na interní marketing

Na základě prvotního pozorování a předběžných dotazů na ředitelku Hotelu XY bylo možno konstatovat, že současná interní komunikace probíhá spíše intuitivně, neformálně, dle aktuálních potřeb vůči jednotlivým skupinám zaměstnanců, které člení z provozního hlediska na dvě skupiny:

- I. linie - přímý kontakt s hosty – recepční vykonávající současně práci číšníků
- II. linie - bez přímého kontaktu s hosty – kuchaři, pokojské

4.3.1 Využívané komunikační formy

Na základě získaných informací od managementu hotelu lze specifikovat níže uvedené komunikační formy, které v současné době představují způsoby komunikace v rámci Hotelu XY:

- ústní komunikace – sdělování dílčích pokynů zaměstnancům, operativní porady (připomenutí aktuálních, sdělení nových pokynů), individuální pohovory se zaměstnanci při řešení jednotlivých pracovních záležitostí, vstupní školení (Příloha I) – školitelem je ředitelka, obsah: požární ochrana, hygiena, bezpečnost práce, náplň práce, funguje také ve zpětné vazbě – zaměstnanci vůči managementu;
- písemná komunikace - sdělení k informování zaměstnanců ve smyslu upevnění ústně sdělené informace – pracovní příkaz (jedná se obvykle o stručný popis přípravy jídel či postupu přípravy místností a pokynů k obsluze, psaný v PC, v černobílém tisku, formát A4), žurnál – denní popis práce pro pokojské; e-meilová komunikace – přeposílání elektronických informací např. k rezervaci pokoje;
- vizuální prostředky – nástěnka na recepci a v kuchyni, kde jsou umístovány již zmíněné pracovní pokyny k aktuálním akcím;
- telefonická komunikace – operativně dle aktuální potřeby, např. řešení nenadálých situací – nefunkčnost platebního terminálu apod., telefonicky kontaktují zaměstnanci ředitelku, pokud není k zastizení, pak majitele hotelu, ačkoli přehled telefonických kontaktů pro případné havarijní stavy jsou pro zaměstnance vyvěšeny a všem dostupné;
- on-line komunikace – skype v případě nepřítomnosti ředitelky přímo na hotelu (po dobu dovolené, nemoci apod.), jedná se o dohodnutý komunikační prostředek v rámci úspory nákladů na telefonické volání.

Komunikační formy jsou realizovány prostřednictvím jednotlivých nástrojů interní komunikace. Ty mají, jak vyplývá z teoretických odborných zdrojů, svůj účel a možnosti. Ná-

sledné zhodnocení z tohoto pohledu předkládá srovnání potencionálních a reálných přínosů jejich využívání v Hotelu XY.

Tab. 1. Srovnání potencionálních a reálných přínosů nástrojů interní komunikace využívaných v Hotelu XY [vlastní zpracování]

	Potencionální přínos dle odborné teorie	Reálný přínos v podmínkách hotelu XY
Porady	Nejen kontrola splněných úkolů a zadání nových, ale také prostor pro diskuzi, podpora vztahů, prostor pro předání doplňujících informací, např. s externími aktivitami firmy. Doporučeno pořizovat zápisy.	Sdělení pracovních pokynů skupině zaměstnanců, zpětná vazba k připravovaným akcím. Každý si zapisuje dle uvážení (co se týká přímo jeho osoby). Pouze operativní, bez pevné periodicity.
Individuální rozhovory	Možnost interakce – omezení informačního šumu, dialog osob, nevýhoda – nezachycení celé informace, v případě prioritních sdělení vhodné podpořit písemnou formou.	Reálné využití odpovídá teoreticky definovaným možnostem.
Vstupní školení	Zaměstnanec je seznámen nejen s pracovní náplní, bezpečnostními předpisy apod., ale také s vizí, cílem, firemní kulturou, informačními zdroji apod.	Zaměstnanec je seznámen se svou náplní práce a nutnými informacemi z hlediska bezpečnosti apod.
Písemné pracovní příkazy (operativní)	Slouží k ukotvení ústně sdělené informace, příp. také pracovníkům, kteří nebyli u ústního sdělení přítomni.	Reálné využití odpovídá teoreticky definovaným možnostem.
Nástěnky	Oboustranný kanál – kromě pracovních pokynů může být určena také pro dotazy či příspěvky zaměstnanců, přehled plnění a plánů, nahrazovat funkci interního časopisu – mimo jiné informovat o externích aktivitách firmy	Jednostranný kanál – pracovní pokyny k aktuálním akcím (směr shora dolů)
Skype	Úsporný způsob komunikace, rychlá distribuce informací, zpětná vazba, neefektivní	Operativní využití v případě připojení ředitelky a recepčního – úspora nákladů, příp. „tiché“

	v případě, kdy dlouhodobě nahrazuje ústní komunikaci	komunikace, která rozhovorem neruší hosty
E-mail	Elektronický způsob písemné komunikace, rychlý přenos zpráv, může přinést informaci o vyjadřovací písemné úrovni odesílatele	Reálné využití odpovídá teoreticky definovaným možnostem

Jak vyplývá z výše uvedeného zhodnocení, u některých nástrojů, které jsou v současné době na hotelu XY využívány, není plně využit jejich potenciál a tím dochází k snížení efektivity daných komunikačních forem. Důvody k omezené prezentaci externí komunikace hotelu budou také předmětem následného interního průzkumu, nicméně již v této části práce lze konstatovat zohlednění těchto výstupů pro optimalizaci využívání nástrojů interní komunikace v projektové části této práce.

Dle sdělení ředitelky jsou externí komunikační aktivity hotelu prezentovány pouze skupině zaměstnanců I. linie, a to jen v případě, že se přímo týkají výkonu jejich práce – např. při akcích „K moučniku káva zdarma“.

Jak vyplývá z výše uvedeného, záměrná vazba externího marketingu na interní komunikaci existuje pouze v silně omezené míře a je přímo závislá na rozhodnutí ředitelky nebo majitele hotelu. Vnímání a výstupy tohoto faktu z pohledu jednotlivých zaměstnanců předloží realizovaný interní průzkum.

4.4 Interní průzkum

Pro získání objektivních odpovědí na výzkumné otázky této práce, týkající se dílčích oblastí interního marketingu v Hotelu XY, byl realizován kvalitativní primární marketingový výzkum, s cílem identifikovat motivy, preference a postoje zaměstnanců Hotelu XY ke zkoumané problematice v jednotlivých oblastech. Výsledná analýza by měla přinést nejen odpovědi na kladené výzkumné otázky, ale stát se především východiskem pro návrh reálné aplikace jednotlivých nástrojů interního marketingu v Hotelu XY a v obecné rovině také pro obdobná zařízení hotelového typu.

Dle informace majitele hotelu doposud nebyl v Hotelu XY realizován průzkum zaměřený na interní zákazníky – zaměstnance, pouze průzkum spokojenosti hotelových hostů v roce 2010. Jeho výsledky, které mohly přinést poznatky v oblastech hodnocení personálu, bohužel nebyly z důvodu nenalezení k dispozici. Názory současného managementu – majitele a ředitelky Hotelu XY, byly zjišťovány před jednotlivými rozhovory se zaměstnanci.

4.4.1 Stanovení základního postupu realizace kvalitativního šetření

- místo – Hotel XY, jednotlivá pracoviště respondentů
- termín – březen 2012
- realizátor – autorka této diplomové práce
- respondenti – 2 členové managementu, 9 kmenových zaměstnanců Hotelu XY

4.4.2 Hlubkový individuální rozhovor - In depth interview

Polostandardizované rozhovory s jednotlivými zaměstnanci probíhaly na základě předem připraveného scénáře. Nástroj k záznamu šetření – Dotazník (Příloha II) byl koncipován do tematických bloků, nikoli přesných otázek. Ty byly následně voleny s ohledem na jednotlivé zaměstnance, tak aby plně rozuměli, k jakému tématu se mají volně vyjádřit. To znamená, že ačkoli měl tazatel k tématům připravené návodné otázky, mnohdy byly doplňovány ještě vysvětlením, příp. ujasňující otázkou, které s ohledem na jejich četnost a variabilitu nejsou jednotlivě uváděny.

Jednotlivá témata rozhovoru se vztahovala k hodnocení jednotlivých P interního marketingového mixu a souvisejících aspektů.

Dotazník tak tvořily tematické bloky:

1. Pracovní místo – důvody nástupu, důvody setrvání, návrhy na změnu.
2. Místo výkonu práce – hodnocení pracoviště, vybavení, procesů, doporučení služeb hotelu známým.

3. Motivace k výkonu práce – názor na současný systém odměn, návrh motivačního systému, osobní postoj k práci, zájem o školení.
4. Komunikace – hodnocení interních komunikačních kanálů, komunikace při nástupu – seznámení s nabídkou hotelu, hodnocení interní komunikace s managementem a spolupracovníky, znalost externí komunikace Hotelu XY.

Před zahájením šetření byl nejdříve celý postup pohovoru v rámci pre-testu vyzkoušen na pracovníkovi recepce a upraven do konečné podoby. Tazatele – autorku této práce, upozornil realizovaný zkušební test na nutnost vysvětlit v první řadě respondentům smysl a účel šetření, srozumitelně koncipovat návodné otázky k jednotlivým tématům, volit posloupnost témat i podnětných doplňujících otázek tak, aby byl podpořen zájem respondenta zamyslet se a vyjádřit své skutečné postoje, potřeby a motivy.

4.4.3 Analýza a vyhodnocení kvalitativního šetření

Jak již bylo uvedeno, management Hotelu XY – majitel a ředitelka, byli osloveni před vlastním zahájením šetření s řadovými zaměstnanci pro případné zjištění obecně známých rozporů ve vnímání a názorech managementu a zaměstnanců. Formou strukturovaného rozhovoru formou předem připravených otázek byly zjišťovány postoje a vnímání, týkající se jednotlivých oblastí interního marketingu v rámci Hotelu XY. Pro jejich přehlednější srovnání jsou prezentovány formou uvedené tabulky.

Tab. 2. Srovnání vnímání a postojů představitelů managementu k internímu marketingu

[vlastní zpracování]

Kladené otázky	majitel Hotelu XY	ředitelka Hotelu XY
Význam pojmu interní marketing?	Komunikace a pracovní dění uvnitř firmy	Nevím, informace zaměstnancům?
Funguje ve firmě interní marketing?	ANO – moji zaměstnanci si nemají na co stěžovat.	(po objasnění pojmu) V určitých oblastech ano, dle možností.
Jak hodnotíte firemní kulturu?	Vždy je co zlepšovat, ale myslím, že hotel působí dobře, na odpovídající úrovni. Prosazuje-	Cepuji personál, aby to bylo funkční. Není to asi podle knížek, spíše neformální, ale

	me slušnost, ochotu. Nemáme žádný písemný kodex – ale můžete jej napsat ☺	dosahujeme výsledku - hostům se u nás líbí.
Jaký nabízí firma motivační program?	Příjemné pracoviště, jistý plat (není možno zvyšovat v současné době, stejně by více nepracovali...), oběd v rámci směny, 1 x měsíčně wellness club	Nemáme motivační program ani bonusy. Oběd za zvýhodněnou cenu je v pohostinství standard, wellness není oficiálně povolen, jen tichá neformální dohoda, platy bych chtěla prosadit vyšší – současné nejsou motivační – a plat považuji za podstatnou jedinou motivaci.
Vzdělávání zaměstnanců – pokud ano, v jakých oblastech, kterou skupinu dle kontaktu s hosty?	Snad jen v oblasti etiky – kontaktu s klienty, jen recepční-číšníci. Předložte projekt vzdělávání, ideálně financovaný z fondů – a uvidíme.	Upevnění jazykových znalostí
Názor na zaškolení při nástupu	Ukázat provoz, buď se během prvního dne chytí – nebo ne. (současně však v rámci diskuze poukazuje na nutnost proškolení: profesně si je, obzvláště absolventy hotelových škol, musíme vyškolit sami – pro praxi jsou při příchodu nepoužitelní...)	Seznámím je s provozem, jeden až dva dny pracují s kolegy, pak musí sami. S webem je osobně neseznamuji, ale upozorním je, ať se podívají nebo vezmou letáčky. Kuchaře a pokojské nepovažuji za nutné seznamovat s kompletní nabídkou hotelu.
Komunikační formy a jejich případné rozšíření	Nejlépe osobně ústně. Písemné dokumenty propaguji jen tam, kde je to nezbytně nutné - obvykle z hlediska nutné legislativy. Investice do dalších uváděných nástrojů interní komunikace považuji v současné době za zbytečné.	Hlavně ústně, mám tak nejlepší zpětnou vazbu, že pochopili, ale informace k zajištění jednotlivých akcí také vypisují a dávám na oči – resp. na nástěnky, příp. pracovní příkaz proti podpisu, ať je prokazatelné, že byli seznámeni. Pro náš početně malý personál by zavedení dalších forem nebylo přínosem, spíš komplikací.

Jak vyplývá z předloženého záznamu rozhovorů s managementem, převládá neformální, poměrně otevřená komunikace. Písemné zakotvení interních postupů není vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců prvořadé, přístup a vnímání interního marketingu pouze intuitivní.

Evidentní je však nežádoucí rozpor v základních názorech, především vůči motivačnímu programu pro zaměstnance.

Majitel Hotelu XY z pozice investora hájí své stanoviska vůči zvyšování platů a zavádění dalších nákladových motivačních prvků, přesto projevil zájem o návrh projektu vzdělávání zaměstnanců a zakotvení zaměstnaneckého bonusu: 1 x měsíčně bezplatný přístup do hotelového wellness clubu. Zvýšení platu nepovažuje za motivační se zdůvodněním, že by zaměstnanci stejně více nepracovali. Jeho prohlášení k fungování interního marketingu ve firmě: „*Moji zaměstnanci si nemají na co stěžovat*“, bylo doplněno do dotazníku pro zaměstnance k vyjádření míry ztotožnění s tímto názorem zaměstnavatele.

Ředitelka Hotelu XY zastává jak pozici člena managementu, tak zaměstnance ve vztahu k majiteli hotelu. Z rozhovoru vyplynul její názor na motivaci pro zaměstnance – jednoznačně finanční ohodnocení, ať již ve formě zvýšení pevného platu nebo odměny dle nadstandardního výkonu ve vazbě na počet či rozsah konaných akcí apod. Z jejího hlediska by variabilita platového hodnocení zvýšila pracovní úsilí jednotlivých zaměstnanců a tím také spokojenost hostů.

Odborné zdroje mnohdy v rámci interního marketingu prezentují jednoduchou myšlenku – **nepredikovat potřeby zaměstnanců – ale přímo se zeptat**. Následující část šetření proto přináší v rámci zjišťování názorů a postojů ke zkoumané problematice odpovědi zaměstnanců Hotelu XY.

Vlastní **vyhodnocení realizovaného interního průzkumu** formou individuálních rozhovorů *one to one* se zaměstnanci započalo očíslováním devíti rámcových dotazníků a kontrolou uvedení odpovědí na dílčí otázky. Výstupy byly zpracovány v rámci následné obsahové analýzy, včetně interpretace získaných informací.

4.4.3.1 Pracovní místo

První tematický blok byl rozčleněn na tři podtémata: důvody nástupu, důvody setrvání, návrhy na změnu. Cílem bylo získat odpovědi na volně kladené otevřené otázky ve smyslu: proč zaměstnanci přijali pracovní místo právě v Hotelu XY, z jakých důvodů setrvávají na dané pracovní pozici a co by dle nich chtěli v rámci zvýšení hodnoty tohoto produktu interního marketingu, kterým pracovní místo je, změnit.

Důvody přijetí pracovního místa právě v Hotelu XY.

Na základě odpovědí na první otázku proč přijali místo právě v Hotelu XY, lze vyhodnotit vnímanou hodnotu pracovního místa u tohoto poskytovatele hotelových služeb.

Z devíti dotázaných se čtyři vyslovili ve smyslu nástupu do zaměstnání, které v nich vzbudilo pozitivní emoce jednak na základě hmotných parametrů – hotel se jim líbil, oceňují jeho atraktivitu z hlediska návštěvnosti zajímavých hostů, jednak na základě dřívější dobré zkušenosti z hlediska zákazníka. Zbývajících pět respondentů uvedlo jako důvod nástupu potřebu mít pracovní místo – zajistit si příjem pro životní náklady.

Důvody setrvání na dané pracovní pozici v Hotelu XY.

Jako důvody setrvání uváděli respondenti ve stejné míře – tři a tři zaměstnanci – kladnou zkušenost (líbí se mi zde, jsem rád, že mám práci). U dvou zaměstnanců je důvodem přesvědčení, že v jiném zařízení by neměli s ohledem na současné problematické podmínky na trhu práce výhodnější pracovní podmínky, jeden pracovník zůstává, protože v současné době nemá lepší místo (současně však negoval, že by si jiné pracovní místo této době aktivně hledal).

Potřeba změny v rámci svého pracovního místa v Hotelu XY.

V názorech na změnu v rámci zvýšení hodnoty svého pracovního místa uvedli tři zaměstnanci, že je nenapadá co změnit, pět uvedlo jako vnímaný problém, který by bylo vhodné řešit, problematickou zastupitelnost v době dovolených, příp. nemocenských s tím, že pokud jeden pracovník čerpá déletrvajícím volno, znamená to zátěž pro zbytek kolektivu na

stejně pracovní pozici. Jedna zaměstnankyně považuje za prostředek ke zvýšení své spokojenosti při výkonu práce modernizaci současného pracovního oděvu.

Vyhodnocení tematického bloku: Pracovní místo

Z odpovědí prvního tematického bloku vyplynuly postoje k produktu interního marketingu - pracovnímu místu, které jednotliví zaměstnanci Hotelu XY v současné době zastávají. Výše uvedené výstupy zřetelně poukazují na skutečnost, že hodnota pracovních míst Hotelu XY představuje z pohledu zaměstnanců základní potřeba zajistit si příjem, což odpovídá současné nepříznivé situaci na pracovním trhu v dané oblasti. Přesto lze říci, že zaměstnanci vnímají kladně možnost pracovat v Hotelu XY – při nástupu bylo hlavním důvodem získat práci pro pět zaměstnanců, v odpovědi na důvody setrvání již toto uváděli tři, konečný rozdíl ale představuje pouze jeden z oslovených, jelikož tři zaměstnanci vyjádřili mírně negativní důvody pro setrvání v současnosti. Při odpovědích na toto téma se respondenti bez jakéhokoli směřování zaměřili na funkční aspekty související přímo s výkonem práce, žádný z nich v této souvislosti nevedl finanční hodnocení nebo jiné benefity, aniž by tušili, že tato problematika bude řešena v další části šetření. Z toho lze usuzovat jejich skutečný zájem o pracovní pozici, nikoli pouze o zdroj získání finančních prostředků.

Funkční interní marketing, nastavený na míru zaměstnancům Hotelu XY by mohl zvýšit spokojenost, sounáležitost a loajalitu tak, aby zaměstnanci ve vyšší míře vnímali kladně hodnotu svého pracovního místa a tím podpořit ověřenou praxi: *Spokojený zaměstnanec = spokojený zákazník.*

4.4.3.2 Místo výkonu práce

Druhý tematický blok byl rozčleněn na dílčí podtémata: hodnocení pracoviště, vybavení, procesy, doporučení služeb hotelu známým.

Cílem bylo získat odpovědi na volně kladené otevřené a polootevřené otázky ve smyslu: Jak hodnotíte pracovní zázemí, pokládáte dostupné vybavení za dostatečné pro výkon práce, vyhovuje vám systém práce ve smyslu nastavení pracovních procesů, doporučil byste služby Hotelu XY svým známým?

Hodnocení pracovního zázemí v Hotelu XY.

Ve vyjádřeních k pracovnímu zázemí používali respondenti převážně kladné slovní hodnocení jako: příjemné, hezké, vyhovující, což odpovídá skutečnosti, že také prostory pro zaměstnance prošly rekonstrukcí, jsou nově vybavené tak, aby měl každý zaměstnanec svou uzamykatelnou skříňku, prostor pro pauzu apod. Do hodnocení se promítalo také celkové vnímání hotelu, neboť hotelové prostory představují používaný pracovní prostor. Žádný zaměstnanec se k této problematice nevyjádřil negativně, proto je možno vyhodnotit pracovní zázemí za jeden z kladně hodnocených aspektů pracovního místa.

Vyhodnocení pracovního vybavení pro výkon práce.

Toto podtéma mapovalo jedno ze základních předpokladů pro výkon práce – dostupnost nezbytného vybavení, neboť jak uvádí zásady řízení lidských zdrojů: člověk musí nejen **vědět, co má dělat**, ale musí mu **být také umožněno práci provést** právě dostupností souvisejícího materiálního vybavení. Z jednotlivých odpovědí respondentů, kteří hodnotili vybavení jako dostatečné s tím, že nic zásadního pro výkon jejich činnosti nechybí, je zřejmé, že Hotel XY disponuje potřebným materiálním a technologickým vybavením. Výjimkou bylo vyjádření obou pracovníků kuchyně, kteří nezávisle na sobě poukazovali na aktuální potřebu modernizace zázemí přípravy jídel ve vazbě na vyšší kvalitu poskytovaných služeb vůči hotelovým hostům (rychlost, kvalita jídel).

Posouzení zavedeného systému práce ve smyslu nastavení pracovních procesů.

Ačkoli zaměstnanci uvádí inklinaci k osmihodinovým směnám, respektují současné nastavení pracovních procesů (dvanáctihodinové směny), běžné v oboru hotelnictví a pohostinství. I zde je však, shodně s předchozí částí šetření, poukazováno na vyčerpání vyplývající z nastavení střídání dvanáctihodinových směn bez alternativního zástupu. Více než polovina zaměstnanců má pocit, že „jede na doraz“, což je jasný signál vůči managementu hotelu hledat řešení této problematiky s cílem eliminovat zaměstnaneckou nespokojenost či jinak definovaný negativní pocit z tohoto aspektu. Zda se tento prvek promítne do postoje k majitelovu prohlášení: *Moji zaměstnanci si nemají na co stěžovat*, ukáže další část šetření. Ostatní procesy jsou vnímány jako funkční a bezproblémové, bez aktuální nutnosti změn.

Doporučení služeb Hotelu XY.

Navzdory některým nejednotným postojům při přijetí a setrvání v rámci pracovního místa v Hotelu XY, se dotazovaní zaměstnanci jednomyslně kladně vyjádřili k jejich doporučení hotelových služeb známým. Z tohoto hlediska lze konstatovat, že ačkoli vnímají dílčí nespokojení osobních potřeb, z hlediska Hotelu XY jako podnikatelského subjektu jej hodnotí pozitivně a tím nepřímo vyjadřují také skutečnost, že jsou součástí fungující firmy, kterou vzhledem ke kvalitě poskytovaných služeb doporučí svým nejbližším.

Vyhodnocení tematického bloku: Místo výkonu práce

Z odpovědí tohoto tematického bloku vyplývají postoje zaměstnanců ve vazbě na hodnocení pracoviště, vybavení, procesy. Nebyly zjištěny žádné závažné negativní odchylky, s výjimkou opakovaného poukázání na vnímání zaměstnanců problematiky dlouhodobých zástupů v případě dovolených či nemocenských. Vzhledem k četnosti tohoto podnětu bude doporučeno managementu společnosti hledat případná možná řešení této problematiky.

Příjemné překvapení naopak přinesl dotaz k doporučení služeb hotelu známým, na který všichni respondenti odpověděli kladně. Jeden ze zaměstnanců dokonce uvedl, že doporučuje Hotel XY stále i širšímu okruhu lidí, neboť si je vědom, že tímto způsobem aktivně podporuje návštěvnost hotelu a tím nejen chrání existenci svého pracovního místa, ale současně tím podporuje možnosti dosažení vyšších zisků a následně možnosti pro rozšíření personálního obsazení, příp. provozní investice. Uvedený příklad lze považovat za výbornou ukázkou sounáležitosti s Hotelem XY.

Na základě uvedených výstupů lze konstatovat, že zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele, Hotel XY, za kvalitního poskytovatele hotelových služeb a oceňují tak kladně nejen práci svou, ale celého pracovního kolektivu, který se na zajištění této vysoké úrovně, podílí. Tento jejich postoj by měl být využit pro cílenou integraci externí a interní komunikace.

4.4.3.3 *Motivace k výkonu práce – systém odměňování*

Třetí tematický blok si kladl za cíl identifikovat názory, postoje a hodnoty jednotlivých zaměstnanců z hlediska odměňování coby motivačního prvku a také zjišťoval postoj zaměstnanců k jejich práci.

Respondenti odpovídali na tři otevřené otázky a jednu uzavřenou otázku: jaký je váš názor na současný systém odměňování? Jaký je váš návrh motivačních prvků – co má pro vás motivační hodnotu? Baví vás vaše práce? Měl byste zájem o školení, a pokud ano, v jaké oblasti?

Názor na současný systém odměňování.

Jak vyplývá z odborných teoretických poznatků, odměna, zohledňující motivaci a hodnoty člověka, je jedním ze základních motivačních prvků., přičemž nemusí jít vždy o finanční plnění. V případě respondentů tohoto šetření však všichni oslovení automaticky vnímali téma jako dotaz k finančnímu ohodnocení jejich práce, jelikož jej považují, obdobně jako ředitelka, za nejdůležitější motivační prvek. Dva zaměstnanci se překvapivě shodují s názorem majitele Hotelu XY, že není třeba platy upravit, ostatní projevují víceméně přirozené přání navýšit pevnou složku platu, pouze dva se přiklání ke stanovisku ředitelky, že by měla být využívána variabilní složka platu ve vazbě na pracovní nasazení, např. při akcích přesahujících běžný provoz a to i přesto, že jsou v takovém případě nasazeni také externí pracovníci na výpomoc.

Osobní návrh motivačních prvků.

Z hlediska motivačních prvků byl opět potvrzen názor ředitelky ve smyslu opodstatnění finančního ohodnocení jako motivačního prvku, nicméně ne jako jediná motivace. Respondenti uváděli kromě variant platového ohodnocení také užívání hotelového wellness clubu a akce pro zaměstnance, např. vánoční večírek. Ačkoli byla k tomuto tématu rozvíjena delší diskuze mezi tazatelem a respondentem, zaměstnanci neuvedli další motivační prvky, neboť neidentifikovali soulad mezi jejich potřebami a nabídkou hotelu. Na dotaz, zda by přivítali výjezdní teambuildingovou akci, shodně reagovali kladně, avšak s tím, že vzhledem k zajištění provozu hotelu, je to nereálné.

V rámci návrhu motivačního systému v projektové části této práce budou proto navrženy motivační prvky, zohledňující výše uvedené.

Baví vás vaše práce v Hotelu XY?

Jak již bylo výše uvedeno, zaměstnanec by měl ke kvalitnímu výkonu své práce vědět, „CO“ má dělat, mít to „JAK“ dělat (ve smyslu materiálního a technologického zázemí) a ideálně také „CHTÍT“ práci odvést. Předpokladem pro „CHTÍT“ je dělat práci se zájmem, bez negativních pocitů spojených s jejím výkonem. Proto byl v rámci šetření zařazen výše uvedený dotaz.

Ačkoli lze položenou otázku vnímat z více úhlů, odpovídali respondenti bez dalších otázek či vymezení přímočaře, bez zaváhání. Dvě třetiny zaměstnanců práce pro Hotel XY baví, to znamená, že je u nich vysoký předpoklad pro osobní nasazení v rámci výkonu jejich práce. Tři zaměstnanci, kteří uvedli negativní postoj ke své práci, byli současně ti samí, kteří v úvodu šetření uvedli jako důvod nástupu prostou potřebu zaměstnání a také u dalších odpovědí se přikláněli spíše k negativním nebo neutrálním postojům ke svému pracovnímu místu a jeho aspektům. Otázkou zůstává, do jaké míry by se tento postoj dal ovlivnit optimálním využíváním nástrojů interního marketingu v Hotelu XY a do jaké míry se jedná o psychologický aspekt - osobní nespokojenost s dosažením vlastních životních cílů těchto respondentů.

Zájem o školení – specifikace školicích programů.

O možnost vzdělávání v rámci pracovního poměru projevilo předběžný zájem sedm z devíti zaměstnanců, s odůvodněním, že tím mohou zvýšit úroveň služeb poskytovaných hostům Hotelu XY a také s přesvědčením, že *co se člověk naučí, se může kdykoli v budoucnu hodit*. Vyjádřili tak pozitivní hodnocení průběžného vzdělávání jako prostředku k zvýšení konkurenceschopnosti na trhu a přístup ke vzdělání jako přidanou hodnotu svého pracovního místa. Zamítavý postoj odůvodnili dva zaměstnanci s tím, že jejich současné vzdělání v oboru je nadstandardní a plošné školení nepotřebují, což je možno v případě návrhu firmního školení ověřit formou testu.

Zaměstnanci, kteří kladně reagovali na možnost školení v rámci Hotelu XY se dále vyjadřovali k oblastem školení, o které by měli zájem, respektive v které oblasti dle vlastního úsudku potřebují proškolit.

S názorem majitele hotelu, který striktně definoval proškolení pouze v oblasti komunikace (resp. hotelové etiky), se ztotožnili dva respondenti ze sedmi dotázaných. Dva zaměstnanci se přiklonili k názoru ředitelky, s tím, že by přivítali jazykové vzdělávání. Zbývající respondenti projevíli zájem o školení v oblasti profese z hlediska aktuálních trendů v oboru. Odpovědi na uvedenou problematiku budou zohledněny v projektové části věnované vzdělávání zaměstnanců jako nástroje interního marketingu.

Vyhodnocení tematického bloku: Motivace k výkonu práce – systém odměňování

Odpovědi k třetímu tematickému bloku poukázaly na rozpor s teoretickými východisky, která za trend označují benefity nefinančního charakteru. Jak z odpovědí vyplývá, zaměstnanci upřednostnili jako nejvýznamnější motivační prvek finanční ohodnocení, nikoli však jako jediný motivační prvek, jak uvádí ředitelka hotelu. Důvody pro preferenci finančního ohodnocení mohou být např. úroveň platů zaměstnanců Hotelu XY, již zmíněný nesoulad nabídky hotelu a potřeb zaměstnanců, zvyšující se ceny základních životních potřeb, celosvětový trend zdražování a nestabilita pracovního trhu, ale také absence nabídky dalších možných zaměstnaneckých benefitů, zvyšujících hodnotu pracovního místa a vnímání zaměstnanců této hodnoty.

4.4.3.4 Komunikace

Čtvrtý, poslední tematický blok šetření, se zaměřil na jedno z nosných témat – interní komunikaci. Výstupy z této části představují spolu s odpověďmi managementu východiska pro zodpovězení výzkumných otázek této diplomové práce. Respondenti se v rámci rozhovoru vyjadřovali k využívaným interním komunikačním nástrojům, hodnotili komunikaci s managementem i spolupracovníky a vykazovali znalosti základní nabídky hotelu ve vazbě na externí komunikaci.

Preference interních komunikačních nástrojů. Spokojenost s komunikací managementu a spolupracovníků.

Vyjádření na výše uvedená témata se opakovaně prolínaly, proto bylo přistoupeno k následnému vyhodnocení výstupu jako celku, což odpovídá povaze této problematiky.

Ačkoli bylo respondentům nastíněno spektrum možných interních komunikačních nástrojů, jak jsou specifikovány teoretickými odbornými zdroji, žádný z respondentů nepovažoval za přínosné doplnění nebo dokonce nahrazení stávajících.

Dominantní postavení v rámci komunikační formy zaujímá jednoznačně ústní komunikace s ředitelkou, v případě potřeby také majitelem. Zahrnuje jak osobní, tak operativní telefonickou komunikaci. Zaměstnanci tento fakt zdůvodňovali s odkazem na okamžitou zpětnou vazbu, která je dle nich osvědčenou prevencí nedorozumění. Ředitelkou uváděné operativní porady se dle řadových zaměstnanců konají v tak nízké periodicitě, že je respondenti jako komunikační nástroj zcela opomíjí, neboť dle nich zahrnují pouze informace, které jim již byly prezentovány individuálně ústní formou. Z uvedeného se dalo téměř predikovat jednohlasné vyjádření k hodnocení komunikace s managementem - označované jako dobré a plně funkční přesto, že názorově se samozřejmě občas dostávají s ředitelkou nebo majitelem do sporu, který je však srozumitelně, obvykle bez delší časové prodlevy, komunikován. Obdobně příznivě byla hodnocena také interní komunikace mezi spolupracovníky, ani zde nikdo z dotázaných nevyslovil odlišné stanovisko, na základě kterého by bylo možno definovat problémy v této oblasti.

Znalost základních informací o Hotelu XY.

U jednotlivých respondentů byla zjišťována znalost základních informací o nabídce Hotelu XY. Rozhovor byl veden formou hry, kdy se stal tazatel šetření potencionálním hostem, požadujícím informace a také důvody, proč navštívit právě Hotel XY.

Reakce respondentů bohužel signalizují závažné „vědomostní rezervy“ v této prioritní oblasti. Sebelepší schopnosti komunikace nemohou vynahradit základní nedostatky znalostí. V odpovědích se objevovalo zaváhání také u pracovníků I. linie, což lze vnímat jako skutečný problém. Při zjišťování důvodů vedoucích k těmto selháním, byla identifikována absence seznámení s pracovním místem nejen z hlediska pracovního zařazení. Při nástupu nejsou zaměstnanci cíleně obeznámeni s posláním hotelu, a dokonce ani s jeho kompletní

nabídkou. Neprobíhá např. prohlídka všech prostor, nejsou jim předány tiskové prezentační materiály Hotelu XY, ani doporučena návštěva internetových stránek hotelu. Seznámení s pracovním zázemím, vyjma míst spojených s výkonem práce, probíhá pouze na základě vlastní iniciativy zaměstnance, případně „za chodu“. V rámci firemní kultury je spoléháno na intuici a schopnost „zařazení se“ jednotlivých zaměstnanců.

Webové stránky, jeden ze základních informačních zdrojů pro externí zákazníky, zaměstnanci až na výjimky z části neznají, nebo nevidí smysl je navštěvovat. Znalost externí komunikace Hotelu XY nad rámec pracovního zařazení je zaměstnanci vnímána jako nepodstatná, což jasně predikuje nedostatečnou funkci interního marketingu ve firmě.

Ztotožnění s prohlášením majitele hotelu.

Téma, doplněné na základě rozhovorů s vedením Hotelu XY, se v konečném důsledku projevilo jako komunikační odlehčení na závěr rozhovoru. Zaměstnanci se při něm zcela uvolnili a aktivně rozvíjeli diskuzi, při které k prohlášení majitele hotelu: ***Moji zaměstnanci si nemají na co stěžovat***, zaujímali stanoviska z různých úhlů pohledu. Pouze jeden ze zaměstnanců vyjádřil plný nesouhlas, zdůvodněný nespokojeností s platovým hodnocením. Většina respondentů podpořila výsledky předchozích dotazů v rámci spokojenosti s komunikací. Situace interního prostředí dle zaměstnanců není ideální, ale s ohledem na funkční komunikaci zde nejsou zásadní problémy trvalého charakteru.

Vyhodnocení tematického celku: Komunikace

S ohledem na získané výstupy šetření, které budou sloužit k zodpovězení výzkumných otázek, bude vyhodnocení tematického celku šetření – Komunikace, prioritou v závěru praktické části této práce, proto nebude na tomto místě podrobně interpretováno.

4.4.4 Limity a omezení

Vyhodnocení kvalitativního šetření není vzhledem k povaze výstupů jednoznačné jako v případě kvantitativních šetření. Svou roli zde hraje velká řada proměnných, mezi které patří v rámci šetření interního prostředí Hotelu XY např. představitelé managementu

z hlediska osobnostních rysů a tím spojeného způsobu řízení. Také vlastní systém vedení hloubkových rozhovorů přímo na pracovišti mohl ovlivnit vyjádření zaměstnanců bez ohledu na to, že byli předem informováni o nezávislosti a anonymitě tohoto průzkumu. Zvolený poskytovatel hotelových služeb nemusí být typickým představitelem svého oboru, čímž se snižuje míra možného zobecnění výstupů. Vlastní průzkum, analýza a interpretace odpovědí respondentů byla navíc nepochybně ovlivněna subjektivním pojetím autorky této práce.

4.4.5 Závěry a doporučení praktické části

Cílem praktické části této diplomové práce bylo ve vazbě na odborná teoretická východiska realizovat analýzu dosavadního používání jednotlivých nástrojů interního marketingu v Hotelu XY a získat tak odpovědi na stanovené výzkumné otázky.

Z výše uvedeného šetření vyplývá, že pracovní místo coby produkt interního marketingu, představuje v současné době pro respondenty především zajištění příjmu, což lze částečně přičíst trvající ekonomické krizi v zemi a s ní spojené existenční nejistotě. Zaměstnanci vnímají možnost pracovat v Hotelu XY převážně kladně. Důvody nástupu a důvody setrvávání vykazují tendenci k posunu vnímání z *nutné potřeby* na *produkt, o který mám zájem*. Provedené šetření přineslo řadu indicií pro nastavení konceptu interního marketingu v Hotelu XY a témat, kterými by se měl management hotelu zabývat. Opakovaně byl např. identifikován problém zastupitelnosti, jako stresový faktor snižující míru spokojenosti.

Za silně pozitivní lze označit jednomyslné vnímání Hotelu XY jako poskytovatele kvalitních služeb. Tento postoj respondentů může výrazně podpořit přijetí interních marketingových aktivit ve firmě, formujících žádoucím směrem sounáležitost a loajalitu zaměstnanců.

Dalšími oblastmi, na které bude potřeba zaměřit pozornost, je oblast odměňování, úzce související s vnímanou hodnotou pracovního místa. Ačkoli zaměstnanci spolu s ředitelkou uvedli jako motivační prvek především finanční plnění, zkušenosti s praktickým interním marketingem naznačují další možnosti benefitů ve vazbě na přínos pro jednotlivé zaměstnance. Jedním z nich může být na míru nastavený program vzdělávání, zvyšující jak motivaci jednotlivých zaměstnanců, tak konkurenční výhodu Hotelu XY jako podnikatelského subjektu.

Již zmíněná nekompatibilita externí a interní komunikace výrazně snižuje marketingové úsilí Hotelu XY a tím ohrožuje plnění poslání firmy.

Z realizovaného kvalitativního šetření vyplývají **odpovědi na stanovené výzkumné otázky**:

Výzkumná otázka 1.

Využívá zvolený poskytovatel hotelových služeb jednotlivé nástroje interního marketingu efektivně vůči svým zaměstnancům, a pokud ne, z jakých důvodů?

Odpověď: Ne, v rámci Hotelu XY nejsou v současné době efektivně využívány jednotlivé nástroje interního marketingu, ačkoli zaměstnanci ani vedení výrazně nepocítuje jejich absenci. Interní marketing zde funguje pouze ve velmi omezené míře, intuitivně, bez jakékoli koncepce. Důvodem je přístup managementu hotelu, vycházející z neefektivního využívání plného potenciálu jednotlivých nástrojů, neznalosti konceptu interního marketingu a jeho přínosů pro činnost podniku.

Výzkumná otázka 2.

Postrádá externí marketing vazbu na interní marketing a tím dochází ke snížení efektivnosti marketingových aktivit firmy?

Odpověď: Ano, firma v současné době nevytváří podmínky pro efektivní využití integrované komunikace a tím výrazně snižuje působení svých externích marketingových aktivit.

Výstupy a poznatky, vyplývající z praktické části této diplomové práce, byly autorkou využity pro zpracování následujícího projektu reálné aplikace nástrojů interního marketingu pro zvoleného poskytovatele hotelových služeb – Hotel XY a současně pro obecné doporučení pro postupy v rámci interního marketingu v oblasti služeb.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

5 NÁVRH REÁLNÉ APLIKACE NÁSTROJŮ INTERNÍHO MARKETINGU PRO ZAMĚSTNANCE HOTELU XY

Tento projekt si proto klade za cíl ve vazbě na odborná teoretická východiska a realizovanou analýzu efektivity dosavadního využívání nástrojů interního marketingu v Hotelu XY, navrhnout reálné postupy a opatření pro aplikaci těchto nástrojů u tohoto podnikatelského subjektu a současně definovat obecná doporučení pro interní marketing v oblasti služeb.

5.1 Zdůvodnění projektu - metoda SPIN

S-Situace

Hotel nesporně disponuje komfortním zázemím pro poskytování kvalitních služeb svým hostům, jeho potenciál však v současné době není, jak vyplynulo z průzkumu, plně využít a dále rozvíjen.

P-Problém

V předchozí části diplomové práce byly v rámci kvalitativního šetření interního prostředí Hotelu XY identifikovány faktory, výrazně snižující efektivitu marketingových komunikací tohoto podniku. Organizace v současné době dostatečně efektivně nevyužívá jednotlivé nástroje interního marketingu, interní marketing zde funguje pouze ve velmi omezené míře, intuitivně, bez jakékoli koncepce. Oblast externího marketingu nevychází z plánu, ale z aktuálních potřeb a návrhů, čímž v konečném důsledku dochází k roztříštěnosti marketingových aktivit tohoto poskytovatele služeb.

I-Implikace

Vzhledem k tomu, že nejsou využívány nástroje interního marketingu ani nevytvářejí podmínky pro využití integrované komunikace, výrazně se snižuje působení externích marketingových aktivit Hotelu XY a tím je ohrožena konkurenceschopnost firmy na trhu.

N-Nutnost

Z výše uvedených důvodů je nutno zpracovat návrh využívání nástrojů interního marketingu pro cílenou komunikaci se zaměstnanci. Součástí bude také vymezení východisek pro dosažení žádoucího souladu interní a externí komunikace.

5.2 Firemní kultura Hotelu XY

Pro cílené vytváření podmínek k utváření zaměstnanců jako aktivních spoluvůrců a realizátorů firemních procesů, bude nezbytný především aktivní přístup a podpora managementu. V rámci budování loajality a sounáležitosti zaměstnanců s firmou, je třeba seznámit všechny zainteresované s posláním podniku, strategií zvolenou k dosažení stanovených cílů a průběžně informovat o aktuálním vývoji. Možné formy realizace jsou nastíněny v další části projektu.

Aby bylo možno srozumitelně prezentovat hodnoty podniku, je třeba zpracovat písemný dokument, definující poslání, vizi a cíle, který by byl k dispozici zainteresovaným stranám a s jehož obsahovou podstatou by se zaměstnanci díky působení vhodných nástrojů, ztotožnili. (cíle, schůzky vedení se zaměstnanci, akce pro budování týmu, oslavy podnikových či osobních výročí, programy pro zaměstnance a jejich rodiny)

5.2.1 Poslání, vize, cíle Hotelu XY

S externě komunikovaným **posláním**: *Hotel nabízí nejen pohodlné ubytování, při kterém lze volit mezi pokoji ekonomy, standard, comfort nebo apartmán, ale také příjemný Wellness Club. Stylová restaurace s širokou nabídkou jídel, letní terasa, kavárna a lobby bar s nepřetržitým provozem, salonky pro firemní i soukromé akce – to vše a vždy ještě něco navíc je k dispozici hostům hotelu XY každý den v týdnu!*, je nutno seznámit především zaměstnance, kteří představují svým výkonem práce základ pro naplnění této vize.

Především konečná část poslání: *... a vždy ještě něco navíc..*, je komunikovaná přidaná hodnota, která závisí na přístupu a osobním nasazení každého pracovníka. Je proto nezbytné objasnit jim smysl této definice s důrazem na důležitost jejich osobního přínosu.

A vždy něco navíc... představuje pro hosty signál odlišení se, vymezení vůči konkurenci. Toto odlišení musí být nejen deklarováno prohlášením, ale především praktikováno. Ze strany zaměstnanců to znamená odvádět nejen obvyklý rozsah práce, např. obsloužit hosta, ale s ohledem na charakter hosta nabídnout denní tisk, specialitu dne, doporučit relax v hotelovém wellness clubu, rodině doporučit místa v restauraci poblíž dětského koutku apod. Úkolem managementu je návrh, zajištění a inovace potřebného materiálního zázemí a produktů.

Toto praktické pojetí interaktivního marketingu musí vykazovat soulad s dalšími složkami, které představuje interní a externí marketing – návrh realizace je uveden v další části této práce.

Vize Hotelu XY

Management hotelu musí jasně stanovit vizi tak, aby mohla být srozumitelně deklarována zaměstnancům ve vazbě na jejich zapojení k dosažení tohoto cílového stavu.

Návrh: *Hotel XY je příjemné místo, kam se hosté, díky naší snaze a ochotě plnit jejich přání, rádi vracejí.*

Cíl Hotelu XY z hlediska řízení

Komunikovat zaměstnancům cíl z hlediska zisku pro majitele by nemělo smysl, ačkoli cílem podnikání je mimo jiné dosažení finančního efektu. Obsahovou náplň – být poskytovatelem kvalitních služeb – již naplnila výše uvedená vize, proto je tato definice cíle určená managementu. Cílem jejich činností je *reálná aplikace holistického marketingu služeb – funkčního propojení externího, interního a interaktivního marketingu.*

5.3 Návrh konkrétních nástrojů interní komunikace a jejich aplikace

Na základě výstupů z kvalitativního šetření a posouzení možností Hotelu XY jsou dále specifikovány konkrétní nástroje interní komunikace, přičemž jsou využívány jak stávající nástroje se zvýšenou efektivitou s ohledem na jejich potenciál, tak vzhledem k jejich účelu doporučené nástroje nové.

Tab. 3. Konkrétní nástroje interní komunikace pro Hotel XY [vlastní zpracování]

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnanců k Hotelu XY	Účel jejich využívání	Konkrétní komunikační nástroje
Základní informace a programy	Poskytují základní informace o firmě, zohledňují firemní kulturu,	Pracovní manuály Schéma organizační struktury Prezentační materiál o Hotelu XY cíleně

	poslání a cíle podniku	zpracovaný pro zaměstnance Telefonní seznam
Průběžné informace	Poskytují aktuální informace z dění ve firmě Iniciují zpětnou vazbu a zapojení zaměstnanců	Nástěnky – místo pro aktuální pracovní pokyny, ale také pro informace k externí prezentaci firmy Porady s pevnou periodicitou min 1 x 14 dní – předávání komplexních informací o interních i externích aktivitách hotelu Rozesílání Newsletterů zaměstnancům (příp. vytvořit a zasílat na „míru šitý“ zaměstnanecký newsletter) Setkání zaměstnanců u příležitosti – výročí hotelu, Vánoce, letní sportovní hry, soutěž o nejlepší návrh reklamní kampaně hotelu XY s finanční cenou Zpětná vazba – komunikace se zaměstnanci v případě nabídky nové služby, pracovního oděvu apod.
Personální systémy	Motivují, oceňují a hodnotí výkon, řeší další rozvoj zaměstnanců	Finanční ohodnocení – nastavení variabilní platové složky ve vazbě na výkon Nefinanční benefity – 1 x měsíčně vstup do wellness clubu, možnost podnikové půjčky, možnost zapůjčení firemního vozidla pro soukromé účely, zvýhodněný nákup z nabídky destilátů RJ, přístup ke vstupenkám na akce sponzorované firmou Zajištění alternativního zástupu na jednotlivé pozice pro případ dovolených a nemocenských Školící a vzdělávací program (samostatně rozpracován dále) Nástup nového zaměstnance – poskytnutí komplexní informace o hotelu, příprava „vstupního balíčku“, obsahujícího manuály činností, prezentační materiály a „ochutnávku“ služeb (vstup do wellness, produkt z řady RJ)
Externí prezentace	Spolu s interními prostředky vytváří celkový obraz Hotelu XY	Jednotlivé formy jsou specifikovány dále, se zohledněním propojení s interním marketingem

5.4 Komunikační strategie

Pro efektivní komunikaci podniku je nezbytné stanovit alespoň rámcový komunikační plán pro střednědobý horizont, zahrnující jak externí, tak interní komunikaci.

5.4.1 Propojení interní a externí komunikace

Níže uvedený přehled uvádí možnosti, formy a důvody využití současných komunikačních nástrojů v obou oblastech a tím dosažení žádoucího souladu komunikace Hotelu XY.

Webové stránky hotelu

Externě: představuje komplexní přehled informací o hotelu, jejich nová verze byla spuštěná v lednu 2012, oproti staré verzi byla provedena modernizace vzhledu, začlenění aktuálně používaného grafického stylu, doplněné sekce: aktuality, historie hotelu, okolí, Newsletter – možnost zápisu k zasílání noviněk na e-mail žadatele. Jednotlivé údaje jsou aktualizovány na žádost managementu, příp. na podnět externího manažera pro marketing.

Interně: vzhledem k náplni a průběžné aktualizaci by bylo přínosem, aby zaměstnanci znali strukturu a možnosti webových stránek hotelu, na základě uvedení jejich e-mailových adres by mohli být stejně jako externí zákazníci průběžně informováni o novinkách a aktuálních nabídkách hotelu.

Prolinky na stránkách partnerů

Externě: Hotel je díky majetkovému propojení dalších firem majitele komunikován také na dalších podnikových webech v rámci ČR. Tuto formu zviditelnění je možno rozšířit, avšak se zohledněním smysluplnosti umístění na jednotlivých webech.

Interně: znalost propojení s dalšími podnikatelskými subjekty může zaměstnancům signalizovat, že jsou součástí většího fungujícího systému a tím zvýšit jejich vnímání hodnoty pracovního místa. Zaměstnanci mají tuto informaci k dispozici na webových stránkách hotelu.

Prezentační tiskové materiály

Tiskové materiály nemají v současné době jednotný vizuál. Jsou zpracovávány různými grafiky a studii. Stav vychází z absence firemního manuálu, který je třeba neprodleně zpracovat. Ke sjednocení prezentace a tím podpoře jejího účinku by prospěla také volba jednoho grafika, který by v delším časovém horizontu navrhoval dílčí materiály.

Externě: k dispozici na recepci, pokojích, v prostorách restaurace a kavárny, distribuovány v rámci veletrhu GO v Brně na stánku města.

Interně: materiály poskytují vizuálně zpracovaný sumář základních informací k hotelu, jsou vizitkou podniku, některé informují o probíhajících akcích apod., proto by s nimi měl být personál jako s viditelnou formou externí komunikace, seznámen. Varianty: ukázka materiálu na poradě, připnutí na nástěnku zaměstnanců, přiložení k výplatní pásce.

On-line Newsletter

Newsletter byl poprvé odeslán v prosinci 2011, jeho současná grafická podoba potřebuje upravit, neboť mu chybí přitažlivý design.

Externě: zasílaný klientům a obchodním partnerům vedených v databance hotelu (tvořená z kontaktů hostů a obchodních partnerů), bez pevné periodicity, nepravidelně, dle aktuální nabídky, např. Zelené pivo na Zelený čtvrtek.

Interně: jak již bylo zmíněno, jeho rozesíláním na adresy zaměstnanců, příp. alespoň na recepci hotelu, by přispělo k zvýšení informovanosti o aktuálních nabídkách hotelu. Jako vhodná varianta by vzhledem k nepříliš rozsáhlému obsahu bylo vytištění a umístění na nástěnku zaměstnanců, příp. ústní sdělení obsahu na poradě.

Tisková reklama v médiích

Tento druh reklamy je vzhledem k finanční náročnosti omezen. Je zde však možnost získat výhody spojené s ročním předplatným lokálního Deníku. Současně by byl k dispozici denní tisk pro hosty hotelu a s tím spojená bezplatná prezentace 2 x za rok, případně další slevy na prezentaci v tomto médiu.

Externě: v již zmíněném lokálním médiu prezentace hotelu pro místní obyvatele a firmy – využití restaurace, salonku pro akce, zajištění ubytování pro obchodní partnery apod. Investice do tiskové reklamy v rámci celorepublikových tiskovin pro cílové skupiny – obchodníky přesahuje současné finanční možnosti hotelu a z hlediska zásahu nevykazuje kýžený efekt náklad-přínos.

Interně: tento druh reklamy může přinést zaměstnanci reakci okolí ve vazbě na známost jeho práci v hotelu. Varianta sdělení této komunikace: umístění novinové strany na nástěnkou.

Reklama v rádiu

Tento druh reklamy je využíván formou bartrového plnění a v omezeném rozsahu, cca 1-2 kampaně ročně. Novinky jsou však zasílány do rádiových redakcí a bezplatně zařazovány do čtených zpráv.

Externě: zvýšení povědomí o značce hotelu, upoutávka na zvláštní akci, případně výhody hotelu, např. wellness club nejen pro hotelové hosty.

Interně: veřejná prezentace pracoviště zaměstnanců, informace o kampani např. ústně na poradě, příp. zaslání spotu na e-mail zaměstnance a recepce. Mnohdy se stává, že na probíhající kampaň upozorní zaměstnance až externí osoba a tím je zbytečně snižována sounáležitost s firmou.

Vnější reklama

Obzvlášť pokud jsou zaměstnanci z blízkého okolí, nemají možnost osobně zaznamenat tento druh prezentace. Přitom jde o informaci, která může mít zásadní charakter pro hosty – sdělení, že na určitém úseku uvidí např. naváděcí reklamní šipku k hotelu. V současné době není vzhledem k omezeným finančním možnostem řešeno rozšíření této formy prezentace (v této chvíli billboard, reklamní tabule, naváděcí šipka). I zde je nutno řešit jednotný vizuální styl.

Externě: upevnění značky v mysli spotřebitelů, již zmíněná informační hodnota této prezentace.

Interně: seznámení s jednotlivými druhy prezentace hotelu zvyšuje povědomí zaměstnanců také o práci managementu, které je zodpovědné za reklamu hotelu a prvotní návštěvnost hostů.

Prezentace a sponzoring v rámci zvolených akcí

Externí: zvýšení povědomí o značce hotelu a jeho nabídce. V posledních dvou letech se firma opakovaně prezentuje na tradičních městských akcích umístěním loga (bartrové plnění). Ke zvážení je nastavení spolupráce s místní hotelovou školou, kdy by bylo možno budovat touto cestou vztah s budoucími zaměstnanci.

Interní: zaměstnanci by mohli dle jejich zájmu, příp. možností z hlediska protiplnění, dostávat vstupenky na dílčí akce, příp. být vysíláni na akce, kterých se z časových důvodů nemůže zúčastnit majitel hotelu osobně, jako zástupci hotelu. Toto řešení by současně rozšířilo nabídku zaměstnaneckých benefitů.

5.4.2 Školící a vzdělávací program

Zvláštní kapitola projektu je věnována vzdělávání zaměstnanců. Požadujeme-li od personálu aktivní a empatický přístup k hostům, je nutno, aby se zaměstnanci dokonale orientovali v nabídce a souvisejících možnostech a především disponovali ochotou a snahou tuto přidanou hodnotu poskytovat.

Jak vyplývá z odpovědí v rámci provedeného šetření, jak management, tak sami zaměstnanci vnímají potřebu průběžného vzdělávání, vzdělávání je proto také uvedeno jako jeden z nástrojů interní komunikace Hotelu XY. Pro základní část školení v rozsahu 12 hod budou cílovou skupinou všichni řadoví zaměstnanci, bez ohledu na to, zda pracují v I. nebo II. linii. Zbývajících třech workshopů v rozsahu 3 x 4 hod se zúčastní pouze zaměstnanci I. linie.

Školení bude rozděleno na interní a externí. První oblast řeší informace interního charakteru, vztahující se k hotelu, jeho nabídce, poslání, vizi. Součástí bude prohlídka celého komplexu, neboť ani všichni stávající zaměstnanci nemají přehled o aktuálních změnách v rámci modernizace apod. Součástí bude také diskuze se zaměstnanci. Externí školení bude zajištěno odborným dodavatelem, vybranou firmou, která zaměstnance proškolí dle managementem odsouhlaseného programu v oblasti etiky a komunikace. (Příloha III)

Tab. 4. Členění vzdělávacího programu pro zaměstnance Hotelu XY [vlastní zpracování]

	Interní forma	Externí forma
Náplň	Informace o hotelu, jeho nabídce, externí komunikaci, diskuze	Program: Profesionalita v hotelové praxi
Termín, doba trvání	Dva termíny dle rozhodnutí ředitelky (zohlednění práce na směny), 2 hod.	Dva termíny dle rozhodnutí ředitelky (zohlednění práce na směny), 1 x 8 a 4 x 4 hod., 1 x 8 a 1 x 4 hod.
Náklady	Bez přímých nákladů	31.800 Kč
Odpovědnost	Manažer marketing Hotelu XY	Ředitelka hotelu

Nákladová položka externí formy školení bude dále řešena s ohledem na možné využití některého z fondů na podporu vzdělávání. Pro zvolený vzdělávací program je možné využít některého z dotačních titulů z ESF, konkrétně Operačního fondu Lidské zdroje a zaměstnanost: „Vzdělávejte se pro růst!“, případně připravovaný „Vzdělávejte se pro růst – cestovní ruch!“. (Evropský sociální fond, [online]) Jazykové vzdělávání bude realizováno pouze v případě možnosti čerpání finančních prostředků z uvedených zdrojů.

5.5 Odpovědnost za projekt

Za realizaci aplikace konkrétních nástrojů interního marketingu v Hotelu XY bude zodpovědná ředitelka hotelu s tím, že bude část činností, souvisejících s návrhem a přípravou grafických materiálů a podkladů, delegovat zajištění na manažera marketingu.

5.6 Finanční náklady

Finanční náklady budou představovat položky vyplývající z návrhu konkrétních nástrojů interní komunikace. Stanovení výše finančních nákladů bude vyplývat ze způsobu jejich reálného zajištění, počtu a rozsahu. Konkrétní čísla proto nejsou součástí projektu.

5.7 Časový harmonogram

V případě souhlasu managementu s navrhovanými nástroji interní komunikace mohou být uvedeny do provozu v časovém horizontu 14 dní: předpokládané doby nezbytné pro návrh, zpracování a tisk předmětných materiálů a přípravy závazných interních pokynů k realizaci projektu. Přesný časový plán se bude odvíjet od povahy jednotlivých uvedených nástrojů.

5.8 Personální zajištění

Osoby odpovědné za projekt, ředitelka hotelu ve spolupráci s manažerem marketingu, zkoordinují a zajistí účast všech zainteresovaných, tj. zaměstnanců a školitele z externí společnosti.

5.9 Kontrolní mechanismy

Zpětnou vazbou k aplikaci nástrojů interního marketingu mohou být jednak průběžné reakce ze strany zaměstnanců, jednak nový interní průzkum, identifikující případné změny postojů a motivace jednotlivých zaměstnanců, ale také porovnávání hospodářských výsledků ve střednědobém horizontu.

Pro získání zpětné vazby k realizovanému školení a nastavení pracovních procesů je doporučeno průběžně prověřovat znalostí a dovedností zaměstnanců při kontaktu se zákazníky, např. využitím speciální metody výzkumu, kterou je Mystery shopping – tajný nákup. Může jít o dohodnutého fiktivního hosta, kterého personál nezná, příp. o zaslání fiktivní písemné (e-mailové) žádosti o rezervaci, telefonický dotaz apod. Tímto způsobem lze ověřit úroveň poskytované služby a případně zaměřit pozornost na eliminaci pochybení ze strany zaměstnance.

5.10 Limity a omezení

V projektové části bylo pracováno z řadou omezení a limitů, nejen finanční povahy. Z důvodu potřeby reálné aplikace zvolených nástrojů interní komunikace bylo možno navrhnout pouze ty, které mají skutečný potenciál podpořit funkci interního marketingu v podmínkách Hotelu XY, jsou dosažitelné z hlediska personálního a finančního zajištění. V rámci projektu byla dále pouze zmíněna nutnost zpracování střednědobého konceptu

komunikačního plánu, který byl ale s ohledem na limity této práce jen obsahově nastíněn v současném rozsahu.

5.11 Obecná doporučení pro postupy u interního marketingu v oblasti služeb

Jak ukázal interní průzkum a následné využití jeho výstupů pro projekt reálné aplikace nástrojů interního marketingu u zvoleného poskytovatele služeb Hotelu XY, je třeba při uplatňování konceptu interního marketingu především respektovat jedinečnost a odlišnosti interního zázemí firmy.

Každá firma žije „svým osobním vnitřním životem“, který je obrazem společenství pracovníků s jejich specifickými postoji, hodnotami a motivační strukturou. Tuto skutečnost je třeba zohlednit, nepredikovat a teprve na základě výsledků provedeného interního průzkumu zvolit odpovídající nástroje interního marketingu.

Oblast služeb, kde je zaměstnanec nositelem hodnoty zákazníkovi a mnohdy představuje rozhodující faktor pro zákaznickou spokojenost a opakování nákupu, se bez interního marketingu neobejde. Dosáhnout stavu, kdy všichni zaměstnanci pracují v souladu s posláním, strategií a cílem podniku, přimět zaměstnance, aby co nejlépe reprezentovali podnik při telefonickém, poštovním, elektronickém či osobním styku se zákazníkem, vyžaduje:

- jasně stanovit směr (vizi) a strategii firmy
- vytvořit podmínky pro sdílenou firemní kulturu
- zapojit zaměstnance – komunikovat na všech úrovních, ve všech směrech – sladit cíle zaměstnanců s cíli podniku
- motivovat, stimulovat a vzdělávat
- získávat zpětnou vazbu – např. interním průzkumem
- analyzovat průběžný stav a operativně reagovat na situaci

Firmy si musí uvědomovat, že jednostranné zaměření na externí nebo interní marketingové aktivity je nepřínosné a ztrátové. Cílem aplikace interního marketingu ve firmě je podpora externích aktivit a propojení obou komunikačních oblastí ve funkční celek.

ZÁVĚR

V případě matematického pojetí by bylo možno mezi oblast služeb a lidský faktor umístit rovnítko, nebo přinejmenším vyznačit vysokou míru závislosti. Znalosti a dovednosti zaměstnanců, jejich ochota, vstřícnost, schopnost přesvědčit a zaměřit individuální pozornost na klienta, to vše – a jak je řečeno v poslání Hotelu XY – „*a vždy něco navíc...*“, představuje hodnotu pro zákazníka a tím zdroj příjmů pro firmu.

Tato diplomová práce si kladla za cíl na základě rešerší získaných odborných poznatků, kvalitativního šetření a výsledné analýzy dosavadního využívání nástrojů interního marketingu u zvoleného poskytovatele hotelových služeb, zpracovat projekt reálné aplikace těchto nástrojů v souladu s marketingovou koncepcí poskytovatele, včetně obecných doporučení pro postupy v oblasti interního marketingu. Vzhledem k množství témat, kterých se problematika interního marketingu dotýká, nebylo možno vyčerpávajícím způsobem prezentovat všechny souvislosti. Práce identifikovala slabá místa interního marketingu v Hotelu XY, prováděného doposud nekonceptně a především intuitivně. Předložený projekt má ambici reálně implementovat koncept interního marketingu s využitím uvedených nástrojů a podpořit tak marketingové komunikace podniku ve vazbě na dosažení stanovených cílů organizace.

Jak důležité je pro firmu věnovat cílevědomou pozornost svým zaměstnancům? Je to extrémně důležité. Zaměstnanci představují důvěryhodný zdroj informací pro okolní svět, počínaje svou rodinou, přáteli atd. Spokojený zaměstnanec, který má dostatečné povědomí o účelnosti své práci i poslání společnosti, ve které pracuje, je významnou podporou celkové image firmy a v konečném důsledku může firmě nejen přinést zisk, ale také ušetřit výdaje za reklamu. Naopak neinformovaný nebo nelояální zaměstnanec může způsobit podniku nemalou škodu, pokud kvůli němu přijde firma o zákazníka nebo dobrou pověst.

Smyslem interního marketingu je sice spokojený zákazník, ale prostředníkem k dosažení obchodního úspěchu organizace je spokojený zaměstnanec. Zákaznická a zaměstnanecká spokojenost spolu úzce souvisí. Bylo by hrubou chybou zaměřit pozornost pouze na externí aktivity firmy. Chybou by však bylo také věnovat oddělenou pozornost externí i interní komunikaci. Smysl má pouze správně nastavená společná strategie, neboť **oddělení marketingu a oddělení řízení lidských zdrojů, mají shodný cíl, totožný s uvedeným smyslem interního marketingu: spokojeného zákazníka.**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. Manažer. ISBN 80-868-5117-6.
- [2] BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. Praha : Institut řízení, 1990. 256 s. ISBN 80-7014-024-0. s. 3
- [3] BERÁNEK, Jaromír, KOTEK, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 4., přeprac. Vyd., V Mag Consulting 2. Praha: MAG Consulting, 2007. ISBN 978-808-6724-300.
- [4] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-8.
- [5] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [6] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
- [7] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [8] DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [9] FORET, Miroslav. *Marketingové komunikace*. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [10] EXNER, Lubomír, Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 187 s. ISBN 80-864-1973-8.
- [11] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 121 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2183-2.
- [12] GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2nd ed. New York: Wiley, c2000, 394 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 04-717-2034-8.

- [13] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků: Malé a střední podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-726-1120-8.
- [14] HESKOVÁ, Marie a KOLEKTIV. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 223 s. ISBN 80-716-8948-3.
- [15] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. [s.l.] : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [16] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci : Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. Praha : Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 78-80-251-2636-3.
- [17] HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. Vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [18] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-802-4726-908.
- [19] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, c2004, 128 s. Manažer. ISBN 80-247-0781-0.
- [20] JUŘÍKOVÁ, Martina. *Marketing služeb. Studijní opora*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010, 32 s. ISBN 80-731-8323-4.
- [21] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-802-4713-595.
- [22] LEŠINGROVÁ, Romana. *...ova soustava řízení*. 2. vyd. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2007, 143 s. ISBN 80-903-8084-0.
- [23] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0648-2.
- [24] MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum – Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006. 181 s. ISBN 80-245-0761-7.

- [25] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Ing. Veronika Dobešová. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [26] *Studijní opory VII: texty pro studující v kombinované formě : magisterský studijní program : studijní program: Mediální a komunikační studia*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005, 206 s.
- [27] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [28] VLČKOVÁ, Ilona. *Interní marketing ve službách*. In CD s recenzovanými příspěvky z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008, 4. ročník. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-664-7.
- [29] VLČKOVÁ, Ilona. *Uplatňování principů interního marketingu v řízení firem poskytujících IT služby v České republice*. Zlín, 2009. Dostupné z: <http://dspace.k.utb.cz/handle/10563/9281>. Disertační. UTB Zlín. Vedoucí práce Josef Kubík.
- [30] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [31] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
- [32] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 3., rozš. A aktualiz. Vyd. Praha: Grada, 2007, 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.
- [33] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790.

Použité internetové zdroje

- [34] Baťa. *Baťova soustava řízení*. [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.bata.websnadno.cz/Batova-soustava-rizeni.html>

- [35] Marketing a media. *Cílová skupina: zaměstnanci*. [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-53027610-cilova-skupina-zamestnanci>
- [36] Hospodářské noviny. *Firmy neumí mluvit s vlastními lidmi*. [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-50506980-firmy-neumi-mluvit-s-vlastnimi-lidmi>
- [37] *Kasty - interní marketing*. [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.kasty.cz/interni-marketing.html>
- [38] *Manažerské forum*. [online]. [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://www.manazerskeforum.cz/>
- [39] ManagerWeb. *Předpokládané trendy vývoje pro rok 2012*. [online]. [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-54678230-predpokladane-trendy-vyvoje-hr-pro-rok-2012>
- [40] *Slovník cizích slov*. [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=intern%ED+marketing
- [41] *7 pilířů dynamické firemní kultury*. [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/firemni-kultura-id-148698/7-piliru-dynamicke-firemni-kultury-id-1475111>
- [42] Budoucnost profesí. *Vývoj v odvětvích – ubytování*. [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/ubytovani.html>
- [43] Evropský sociální fond. *Operační program - Vzdělávejte se pro růst*. [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/vyhlaseni-pruzerove-vyzvy-vzdelavejte-se-pro-rust?highlightWords=Vzd%C4%9B1%C3%A1vejte+se+pro+r%C5%AFst+-+cestovn%C3%AD+ruch>
- [44] Focus agency. *Úvod do interní komunikace*. [online]. [cit. 2012-0034-15]. Dostupné z: <http://www.focus-age.cz/cs/co-se-pise-o-pr/uvod-do-interni-komunikace/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Hotel XY Anonymní jméno pro zvoleného poskytovatele hotelových služeb

ČSN EN Evropská norma

HR Human Relations

ESF Evropský sociální fond

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura Hotelu XY [vlastní zpracování]

SEZNAM TABULEK

- Tab. 1. Srovnání potencionálních a reálných přínosů nástrojů interní komunikace využívaných v Hotelu XY
- Tab. 2. Srovnání vnímání a postojů představitelů managementu k internímu marketingu
- Tab. 3. Konkrétní nástroje interní komunikace pro Hotel XY
- Tab. 4. Členění vzdělávacího programu pro zaměstnance Hotelu XY

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vstupní školení pro zaměstnance Hotelu XY
- P II Rámcový dotazník pro zaměstnance Hotelu XY
- P III Projekt profesionalita v hotelové praxi – návrh školení pro zaměstnance Hotelu XY

PŘÍLOHA P I: VSTUPNÍ ŠKOLENÍ PRO ZAMĚSTNANCE HOTELU XY

VSTUPNÍ ŠKOLENÍ

Jméno pracovní pozice	
Nástup	16.1.2012
Školení	16.1.2012
Školitelé	

POŽÁRNÍ OCHRANA	
1	Požární evakuační plán (na chodbách a v pokojích ubytovací části)
2	Požární poplachová směrnice (u recepce, na chodbách ubytovací části)
3	Umístění hasicích přístrojů a požárních hydrantů (celý hotel)
4	Postup v případě vzniku požáru v ubytovacím zařízení
5	EPS – Požárně bezpečnostní systém (funkce zařízení, jak postupovat při hlášení vzniku požáru)
HYGIENA	
1	Osobní hygiena, dodržování hygienických předpisů,
2	používané čisticí prostředky, čistota na pracovišti, čištění přístrojů a zařízení
BEZPEČNOST PRÁCE	
1	Oblečení, ochranné pomůcky a prostředky
2	Zákaz konzumace alkoholických nápojů a požívání návykových látek na pracovišti v pracovní době i mimo pracoviště
3	Postup při pracovním úrazu, umístění lékárničky, zápis do knihy úrazů
4	Obsluha elektrických spotřebičů na pracovišti
Příprava snídaní	
1	Znát druhy snídaní ven
2	Znát normy a kalkulace
3	Používat výhradně uvedené suroviny v normách pro snídaně
4	Správně odepisovat použité suroviny-snídaně hoteloví hosté
5	Znát základání stolů na snídaně
5	Pravidelná měsíční inventura svěřených surovin
Datum:	
Podpis zaměstnanec:	
Podpis ředitele provozovny:	

**PŘÍLOHA P II: RÁMCOVÝ DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE
HOTELU XY**

recepční
5.3.2012

RÁMCOVÝ DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE HOTELU XY
v rámci kvalitativního šetření – Interní marketing

3

1. Pracovní místo

- a) důvody nástupu: hotel se mi líbil, chodila jsem zde na praxi, takže jsem jej znala a byla jsem ráda, když mě vzali
- b) důvody setrvání (motivace): Líbí se mi tady, jezdí se zajímavý hosté (umělci), o změně neurazí (spíše těba)
- c) vize rozvoje (změry) – nevím, nic mě napadá, snad zapojení zaměstnanců, aby mohli vyvíjet volně

2. Místo výkonu práce

- a) hodnocení pracoviště: příjemné, fajn, hotel je modernizovaný, máme pěkné sály i míst pro pauzu, to dříve nebylo
- b) vybavení: máme všechno to pro svou práci potřebuji
- c) procesy: vše funguje, jen jak jsem říkala - problém zachytitelnosti, mohl by se zavést brigádník
- d) doporučení služeb hotelu známým: ano, doporučuji hotel nebo přímo restauraci a wellness známým

3. Motivace k výkonu práce

- a) názor na současný systém odměn: jde to, ale samozřejmě bych uvítala zvýšení platů, aspoň možnost prémie
- b) návrh motivačních prvků: k zvýšení platů třeba v rámci věcí pro zaměstnance
- c) baví vás vaše práce v hotelu? Ano, práce mě baví i práce pro hotel baví
- d) zájem o školení – v jaké oblasti potřebujete proškolit?

Snad v oblasti jazyků, v komunikaci myslím ne, to vzhledem k praxi zvládnám dobře.

4. Komunikace

- a) preference interních komunikačních nástrojů - ideálně klze mi to
řekne ředitelka (nebo kolega), protože se v tu chvíli
můžu doptat na to, čemu nerozumím. A tak když
je to pak např. na chůzi, na nástěnce, stejnou měrou
- c) hodnocení interní komunikace s managementem - nezapomíná připravit
nějaký problém, považují ji za výborcov, ^{nebo systém}
můžu se kdykoli doptat at už ústně, telefonem
- d) hodnocení interní komunikace se spolupracovníky (pokud není k, tak
bez problémů, jámu na sobě záleží, majitelé)
při předávání směrů si vše věkujeme
- e) znalost externí komunikace Hotelu XY - znalost nabídky
- zdůvodnění názvu hotelu - majitel je současně vlastníkem
 - kolik hvězd má hotel - tři (oprávně) dala pět (oprávně)
 - jaká je ubytovací kapacita - do 70 osob (oprávně)
 - webová adresa, návštěvnost webu - důvody
oprávně vračí web je viditelný, ale nematérně,
jen dopomocí hostům pro základní informace,
např. mapy příjezdu.

Majitel hotelu prohlásil, že jeho zaměstnanci si nemají na co stěžovat. Do jaké míry s tímto prohlášením souhlasíte?

- souhlasím bez výhrad
- souhlasím částečně - nemám zásadní problém
- nesouhlasím

(problém zachytilu
ana, ale to je
v praxi hotellů a restaurací
obvyklé)

PŘÍLOHA P III: PROGRAM ŠKOLENÍ PRO ZAMĚSTNANCE HOTELU XY

Projekt Profesionalita v hotelové praxi - Fy A TREND, s.r.o. Ústí nad Orlicí

Úvodní tréninkový seminář

zaměřený na pochopení významu a principů komunikace s klientem (využití výcvikového videofilmu „Kdyby pohledy zabíjely“)

úvod semináře

Tvrdohlavý Tomáš – seznamovací aktivita (přívlastky na počáteční písmena jmen účastníků)
priority celého projektu (očekávání účastníků)
moje nejfrekventovanější slovo – vyjádření vztahu k odpovědnosti za poskytovanou službu

pozitivní vztah ke klientům

první dojem, černá bílá – (jak fungují v praxi tzv. nálepky)
test „Účinky chování“ – k filmu „Kdyby pohledy zabíjely“

verbální komunikace – vybrané sekvence z filmu (první a poslední)

rozdíl pozitivního a „pozitivního“ (naučeného, strojeného) přístupu
brainstorming (lektorem podporovaná diskuse) ke scénám – hodnocení účastníky, na základě toho nastavení „žádoucích postojů“

neverbální komunikace

gesta na podporu pozitivního přístupu, gesta odmítající (praktická hra s gesty)

schéma komunikace

význam zpětné vazby, odpovědnost za komunikaci
3 složky komunikace – procenta formou skupinového odhadu
vědomí a podvědomí – efekt ledovce, chování versus myšlenky, pocity, motivy
2 sekvence z filmu – zdravotní sestra, prodavač bot (skupinová analýza chybného chování a návrhy, jak jinak, přenesení poznatků do vlastní praxe)

konfliktní klient – přístup, možnosti řešení

námítka – vysvětlení postupu
zpracování typických námitek z vlastní praxe

neprofesionalita v chování - sekvence z filmu – poštovní úředník

analýza scénky, jde to ještě hůře? – popis vlastní zkušenosti, vyjádření „Jak bych to chtěl v pozici klienta“

žádoucí profesionální chování směrem ke klientům

rozbor závěrečné scény k filmu
definování a podmínky přijetí žádoucího chování ke klientům

I. workshop

zaměřený na odhad lidských preferencí a jejich využití v kontaktu s klienty i kolegy (využití videofilmu „Vnitřní zákazník“)

typologie klienta

jednoduchý návod pro typologii klientů – diferenciací v přístupu, možnosti pro praxi (dynamický, novátorský, praktický, analytický)
dobrý odhad klienta - prevence konfliktních situací

vnitřní zákazník

kdo je vnitřní zákazník
odraz kvality vnitřních služeb ve vnějších službách (prevence vnitrofiremních konfliktů, podpora týmového ducha)
systémy a postupy – definování současných, diskuse k efektivnější praxi (co nám funguje, co zlepšíme)

II. workshop

zaměřený na osobní image (I.část)

specifika povolání

zaměstnanců hotelů především ve vztahu k zákazníkům

osobní image

slabé a silné stránky osobnosti, posilování silných stránek

etiketa, styl, význam image a prvního dojmu

specifika profesionálního vzhledu pro danou profesi

co prospívá a co může poškodit profesionální image

III. workshop

zaměřený na systémy a organizaci práce

analýza pracovních činností

časový snímek dne pomocí brainstormingu

popis nejdůležitějších procesů

(přihlašování, odhlašování hostů, rezervace, objednávání služeb)

identifikace žroutů času

nastavení nových procesů

směrem k lepší organizaci práce a vyššímu využití osobního potenciálu
se zaměřením na: zastupitelnost předávání směn, řešení nenadálých situací, vzkazové systémy

IV. workshop

zaměřený na osobní image (II. část)

osobní styl

barvy a osobnost, osobní architektura
optimalizace profesního šatníku a péče o něj
harmonické a vhodné líčení pro danou profesi

vhodné doplňky

péče o nejvíce namáhanou část těla u dané profese

aktivní využití poznatků, praktické ukázky a cvičení

Celková časová dotace: Úvodní tréninkový seminář 8 výukových hodin
4 x workshop á 4 hodiny, tj. 16 hod výukového působení

Jedna skupina: 24 hod. přímé výuky

Dvě skupiny: 48 hod. přímé výuky

Organizace výuky: Úvodní tréninkový seminář jako celodenní práce se skupinou, 2 x opakování pro obě směny

Workshop: 8 hod denně, dopoledne první směna, odpoledne druhá směna, vždy po 4 výukových hodinách, lze libovolně střídat v závislosti na směnném provozu

Doporučené intervaly: 10 – 14 dní mezi jednotlivými výukovými bloky

Cenová kalkulace:

Celkový počet proškolených osob: 9

Organizace vzdělávání: 2 skupiny v závislosti na organizaci směn

Cena jedné výukové hodiny: 900,-- Kč/hod

Cena celkem: 43.200,-- bez DPH

Cena zahrnuje: úvodní schůzku se zadavatelem s cílem zpřesnit požadavky na obsah a výstupy

Závěrečný workshop se zadavatelem (zástupci managementu hotelu) – prezentace výstupů návrh dalšího postupu v rozvoji pracovníků

Pro tento vzdělávací program je možné využít některého z dotačních titulů z ESF, konkrétně Operačního fondu Lidské zdroje a zaměstnanost: „Vzdělávejte se pro růst!“, případně připravovaný „Vzdělávejte se pro růst – cestovní ruch!“

