

Vliv jednotlivých forem PR na firemní kulturu, postoje a hodnoty zaměstnanců firmy

Bc. Nikola Langpaulová

Diplomová práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola Langpaulová**
Osobní číslo: **K17244**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vliv jednotlivých forem PR na podnikovou kulturu, postoje a hodnoty zaměstnanců společnosti**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretické východiska k danému tématu, definujte základní pojmy, definujte cíl a metodiku práce**
- 2 Analyzujte současný stav interní komunikace a prvků firemní kultury ve zvolené organizaci**
- 3. Navrhněte a realizujte marketingový výzkum u cílové skupiny interních zaměstnanců**
- 4. Ze zjištěných údajů vyvoďte závěry a navrhněte změny vedoucí k efektivnější interní komunikaci a posílení interního klimatu ve zvolené organizaci**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

HEJLOVÁ, Denisa. Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KITCHEN, Philip J. Public relations: principles and practice. Boston: International Thomson Business Press, 1997. ISBN 1861520913.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003. ISBN 9788024702544.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2019

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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. 3;
- podle § 60 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 § 60 odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 18. 04. 2019

Jméno a příjmení studenta: Bc. Nikola Langpaulová

Podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na interní PR s vlivem na firemní kulturu, hodnoty a postoje zaměstnanců americké franšízové společnosti. Zaměřuje se na teoretický význam PR, firemní kultury, interní komunikace, motivace zaměstnanců, získání zpětné vazby. Praktická část popisuje vybranou americkou franšízovou společnost se zaměřením na vliv PR, vnímání firemní kultury zaměstnanci, zaměření na hodnoty a postoje zaměstnanců, získání zpětné vazby z kvantitativního výzkumu. V praktické části bude také popis metodiky výzkumu a rozbor dat získaných z výzkumu. Na základě získaných dat bude v praktické části doporučen návrh na zlepšení. Cílem projektové části diplomové práce je návrhové řešení na zlepšení, dle výsledků z analýzy interní komunikace.

Klíčová slova: Interní komunikace, PR, firemní kultura, franšíza, firemní klima, motivace, marketingový výzkum.

ABSTRACT

My Theses has its orientation on internal Public Relation with the impact of corporate company culture, values and attitudes of employees in these resort and country culture, internal communications, employee motivation and feedback from them. The practical part then describes franchise company perception of staff, focuses on values and behaviour of employees, obtaining feedback from different aspects of research. There will be also part of my Thesis, where I will be stating methods of researches, analysis and research data itself. Based on my own obtained data you will find proposal for the improvement!

Keywords: internal communication, public relation, motivation, franchise, company feelings and climate, my own marketing research.

Poděkování

Především bych ráda poděkovala za metodické vedení mé diplomové práce, cenné rad, velmi milý a vstřícný přístup paní doc. Ing. Mgr. Olze Juráškové, Ph.D. a také zaměstnancům Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně, kteří mě po dobu dvou let provázeli při studiích. Rovněž děkuji Ladislavu Lagpaulovi a Bc. Marianě Vančurové za mnoho cenných rad při zpracování zvoleného tématu. V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům a také mému zaměstnavateli Rosinter Czech Republic s.r.o..

Prohlášení

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

Bc. Nikola Langpaulová

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PUBLIC RELATIONS	12
1.1 INTERNÍ A EXTERNÍ PUBLIC RELATIONS	12
2 INTERNÍ KOMUNIKACE	14
2.1 KOMUNIKACE.....	14
2.2 OBSAH INTERNÍ KOMUNIKACE.....	14
2.3 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE	15
2.4 CÍLE INTERNÍ KOMUNIKACE	16
3 FIREMNÍ KULTURA	17
3.1 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	17
3.2 MOTIVACE	18
3.2.1 Maslowo hierarchické třídění potřeb	19
3.2.2 Vnitřní a vnější faktory motivace.....	21
3.2.3 Hmotná a nehmotná motivace.....	21
3.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	21
4 MARKETING SLUŽEB VE VZTAHU K ZAMĚSTNANCŮM.....	23
4.1 NEHMOTNOST SLUŽEB.....	23
4.2 NEODDĚLITELNOST SLUŽEB	23
4.3 PROMĚNLIVOST SLUŽEB	24
4.4 POMÍJIVOST SLUŽEB	24
4.5 ABSENCE VLASTNICTVÍ	24
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	26
5.1 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY	26
5.2 SBĚR DAT	27
5.3 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	27
6 METODIKA PRÁCE.....	28
6.1 CÍL VÝZKUMU	28
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	28
6.3 HYPOTÉZA.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
7 RESTAURACE T.G.I. FRIDAYS	30
7.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA V ČESKÉ REPUBLICE.....	30
7.2 FIREMNÍ KULTURA RESTAURACE T.G.I. FRIDAYS.....	32
7.2.1 Neohebné standardy restaurace T.G.I. Fridays	32

7.2.2	Zaměstnanecké benefity restaurace T.G.I. Fridays	32
7.2.3	Historie restaurace T.G.I. Fridays	32
7.2.4	Symboly restaurace T.G.I. Fridays	35
7.2.5	Krédo restaurace T.G.I. Fridays	36
7.2.6	Hodnoty restaurace T.G.I. Fridays	37
8	VÝSLEDKY VÝZKUMU V RESTAURACI T.G.I. FRIDAYS	39
8.1	INFORMACE O RESPONDENTECH	39
8.2	VNÍMÁNÍ PRACOVNÍ NÁPLNĚ	39
8.3	FIREMNÍ KULTURA	40
8.4	INTERNÍ KOMUNIKACE.....	42
8.5	INTERNÍ PROSTŘEDÍ.....	44
8.6	SEBEHODNOCENÍ.....	45
8.7	DOPLŇUJÍCÍ VÝZKUM	46
8.8	FOCUS GROUP – KVALITATIVNÍ VÝZKUM SE ZÁKAZNÍKY RESTAURACE T.G.I. FRIDAYS	47
8.8.1	Scénář focus group	47
8.8.2	Vyhodnocení skupinového rozhovoru	47
8.9	VERIFIKACE HYPOTÉZY A VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	49
8.10	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	51
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	52
9	PROJEKT: NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE A POSÍLENÍ INTERNÍHO KLIMATU	53
9.1	NÁVRHOVÉ ŘEŠENÍ.....	53
9.1.1	Rozvoj zaměstnanců.....	53
9.1.2	Zaměstnanecké benefity.....	55
9.1.3	Interní komunikace – zpětná vazba zaměstnancům	62
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77
	PŘÍLOHA P I: CD-ROM.....	78

ÚVOD

Každá firma má svou vlastní specifickou firemní kulturu., kterou vytváří buď neformálně, dokonce mimoděk, tak řečeno selským rozumem, nebo na základě racionální a víceméně hluboké úvahy, opírající se o východiska zkušeností z praxe, marketingových studií, obecných či konkrétních analýz.

Nezanedbatelnou složku představují otázky spojené s psychologií jednotlivce, skupin, vztahů zaměstnavatele a zaměstnanců, podřízených, nadřízených, nováčků a zkušených členů týmu atd. Pokud je firemní kultura dobře nastavena a udržována, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale i na zákazníky. Ovlivňuje i firemní strategii a podporuje dosažení firemních cílů. Proto je důležité, aby firma uměla zacházet s firemní kulturou a využívala ji jako mocný nástroj motivace, snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení či udržení konkurenceschopnosti společně s marketingovou komunikací.

Výběr tématu diplomové práce vycházel z prozkoumání interní komunikace ve franšízové společnosti a zároveň vychází z několikaletých zkušeností v praxi zaměstnance franšízové restaurace.

Diplomová práce se zaměřuje na interní PR s vlivem na firemní kulturu, hodnoty a postoje zaměstnanců americké franšízové společnosti. Zaměřuje se na teoretický význam PR, firemní kultury, interní komunikace, motivace zaměstnanců, získání zpětné vazby. Praktická část popisuje vybranou americkou franšízovou společnost se zaměřením na vliv PR, vnímání firemní kultury zaměstnanci, zaměření na hodnoty a postoje zaměstnanců, získání zpětné vazby za pomoci metodického výzkumu a analýzy silných a slabých stránek společnosti. Na základě získaných dat bude v praktické části doporučen návrh na zlepšení. Cílem projektové části diplomové práce je návrhové řešení na zlepšení, dle výsledků z analýzy interní komunikace.

V teoretické části diplomové práce budou vysvětleny pojmy Public Relations, interní komunikace, co obsahuje firemní kultura, marketing služeb ve vztahu k zaměstnancům, marketingový výzkum a metodika práce. Praktická část poté navazuje na teorii, přičemž nejprve popisuje zkoumanou restauraci T.G.I. Fridays, poté jsou vyhodnoceny výsledky kvantitativní a kvalitativního výzkumu. V projektové části diplomové práce bude návrhové řešení na základě vyhodnocení výzkumu.

V závěru této diplomové práce se pokusím o shrnutí poznatků z výzkumu interní komunikace franšízy, která představuje specifickou formu podnikání, jež v sobě spojuje globální fenomén určitých pravidel, direktiv, definic, zásad a uspořádání a na druhé straně realizaci a konkrétní praxi v lokálním prostředí, kde podnik prostřednictvím franšízy působí.

Vztah globálního a lokálního prvku není samozřejmý ani jednoznačný. Vedle kladů má v sobě ukryty rovněž některé kritické momenty, jejichž přehlížení nebo zanedbávání může působit dokonce kontraproduktivně.

Popisu těchto jevů a jejich příčin se chci rovněž věnovat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PUBLIC RELATIONS

Anglický pojem Public relations, dále jen PR, v českém jazyce znamená vztah, komunikace, práce nebo styk s veřejností. Tento překlad však nevystihuje celou podstatu PR. Public relations je technika, která ovlivňuje veřejné mínění a do jisté míry určuje, jak firma, značka bude vnímána cílovou skupinou. V současné době jsou to zejména masová média, která jsou považována za klíčový komunikační kanál společnosti. (Ftorek, 2009, s. 24) Public relations dle Kotlera je „*Budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého „image firmy“ a řešení a odvrácení nepříznivých fám, pověstí a událostí. Mezi hlavní nástroje PR patří vztahy s tiskem, publicita produktu, firemní komunikace, lobování a poradenství.*“ (Kotler, 2007, s. 889)

Mezi hlavní cíle PR tedy nepatří čistě prodej výrobku či služby, ale mezi hlavní cíl a výhodu PR je vybudování a udržení vztahu s veřejností například zvyšování povědomí o firmě a jejích produktech a také získání zpětné vazby. Nejedná se vždy jen o spotřebitele (zákazníka), ale týká se to i okolí firmy, kterým jsou zaměstnanci, dodavatelé, investoři. Další výhodou PR je, že doprovází marketingové aktivity například PR články, které slouží k budování image, ale zároveň odvrací útoky na firmu či výrobek, které jsou v očeřujících článcích nebo nepravdivých prohlášení. (Svoboda, 2009, s. 16)

Nástroje PR pro komunikaci s veřejností jsou články ať už uvnitř firmy pro zaměstnance nebo pro veřejnost sloužící k budování image, zároveň odvrací útoky na firmu či výrobek, které mohou být v očeřujících článcích nebo nepravdivých prohlášeních. Dalšími nástroji PR komunikace je pořádání večírků s obchodními partnery, komunikace s médii, inzerce a reklama. (Svoboda, 2009, s. 50)

1.1 Interní a externí Public Relations

PR v praxi je umění skloubení společenské vědy, analýz trendů na trhu, předvídání možných problémů a jejich důsledků. Rovněž je to tvrdá práce na plánování akčních programů a ve správném poradenství, které správně a včas poslouží firmě či organizaci. Definice veřejných vztahů byly mnohokrát vytvořeny profesními organizacemi v různých zemích, hlavně ve vyspělé Evropě, Asii a USA - slouží hlavně k zachycení podstaty sdělení podstaty firmy pro zúčastněné strany (v restauračním businessu je to restaurace vs. potenciální zákazník). Například Velká Británie, která definici strukturuje takto: Veřejné

vztahy v praxi znamená plánované a trvalé úsilí o navázání a udržení vzájemného porozumění/vztahu mezi organizací a širokou veřejností. (Kitchen, 1997, s. 7)

Interní PR, též jako human relations nebo employee relations je úzce spjata s dobře fungující komunikací uvnitř podniku, kulturou a produktech a je považována za všeobecnou součást public relations. Interní PR musí být budováno postupně a dlouhodobě, nelze řešit až v době krize. Praxe, která ukazuje, že někteří vedoucí pracovníci, podceňují sílu interního PR, graduje právě v krizových situacích jako je hospodářská recese. Aby firma působila pozitivně na zákazníka, obchodního partnera či dodavatele, musí být firma pozitivní i uvnitř. Důležitá je nejen komunikace, ale i umění motivovat. Externí PR je daleko četnější a složitější než interní PR a pro trvalý vzestup podniku či organizace jsou nezbytné četné skupiny veřejnosti, jako zákazníci, dodavatelé, úřady, voliči, univerzity, sousedi, politické strany. (Svoboda, 2009, s. 89)

Strategickým interním cílem ohledně kvality výrobku je docílení vyšší kvality výrobku a trvalé zlepšování procesů ve firmě. Naopak strategickým externím cílem je komunikace s obchodními partnery, posílení a upevnění vztahů s nimi a celkové posílení image firmy jakožto významného subjektu regionu. Rozdíl mezi taktickým cílem interním a externím je, že taktický interní cíl je příprava zaměstnanců na vyšší pracovní zátěž a taktický externí cíl je zvýšení povědomí o výrobku u spotřebitelů. (Svoboda, 2009, s. 20)

2 INTERNÍ KOMUNIKACE

Nedílnou součástí dobře fungující firmy je komunikace, motivace, sdílení cílů a hodnot, budování firemní kultury a filozofii firmy. Aby toto vše dobře fungovalo a informace byly předány od managementu k uším zaměstnanců, je nutné udržovat a zvyšovat interní komunikaci, která je hybnou silou ve firmě. (Hejlová, 2015, s. 152) V interní komunikaci se jedná o obousměrný proces – příjem a předání informací s možností zpětné vazby, která probíhá mezi vlastníky firmy, kteří komunikují s managementem, management poté komunikuje se zaměstnanci a zaměstnanci komunikují mezi sebou. Při předání informací s využitím těchto komunikačních toků je důležité věnovat pozornost a dbát na správnost informace se správným načasováním, protože jinak může vzniknout nežádoucí tzv. komunikační šum. (Přikrylová, 2010, s. 115)

2.1 Komunikace

Komunikace, jako slovo, vzniklo z latinského *communicare*, jehož význam je právě dorozumívání se, spojení, souvislost a slouží k dosažení cíle. Cílem může být výměně informací mezi lidmi, živočichy nebo mezi neživým mechanismem - letectví, telekomunikace a jiné - může ovlivnit chování lidí nebo mezilidských vztahů. Komunikace se dělí, z hlediska komunikačních prostředků, na verbální, neverbální či na realizované činy a skutky. Verbální komunikace je způsob vyjadřování se mluvením. Neverbální komunikace je naopak vyjadřování se bez použití slov za pomoci těla a smyslů. Pojem komunikační šum vyjadřuje jakýkoliv rušivý vliv při předávání informací, který deformuje sdělení a příjemce má poté potíže s jeho dekodováním. (Vymětal, 2008, s. 22)

2.2 Obsah interní komunikace

Zaměstnanci jsou pro firmu nejdůležitější a přitom hůře ovlivnitelný faktor, který tvoří vnitřní prostředí. Zaměstnanci se totiž řídí svými smysly, pocity a úsudky. Interní komunikace neznamená jen předávání slovní i mimoslovní přenos informací, ale zahrnuje i vyjasňování postojů, chování zaměstnanců včetně manažerů a pracuje tak na motivaci a vztazích na pracovišti. Spokojený a loajální zaměstnanec znamená do značné míry i spokojeného zákazníka. Pokud nefunguje interní komunikace, je to příznak toho, že vedení firmy podceňuje důležitost této komunikace. Zaměřuje se pouze na externí komunikaci se zákaz-

níky a s partnery, vedení má totiž klamný pocit, že se vždy nějaký se svými zaměstnanci domluví. To je však mylná cesta k tomu, aby interní komunikace skutečně fungovala.

Správně nastavená interní komunikace je základem motivace, která vede k tomu, aby zaměstnanci věděli, co mají dělat, jak to mají dělat a hlavně proč to mají dělat. Zaměstnanci ve firmě jsou tzv. zákazníci firmy, kterým vedení musí umět předat filosofii, cíle a vize firmy tak, aby je vzali za své. Cokoli firma požaduje od svých zaměstnanců, může po nich požadovat výměnou za fungující a stabilní zázemí firmy. Zaměstnanec, který necítí důvěru a není tedy loajální, nebude podávat kvalitní výkony ať už ze strachu nebo se mu jen nebude chtít. (Holá, c2006, s. 8)

2.3 Analýza interní komunikace

Pro získání informací a následného zhodnocení stavu komunikace uvnitř firmy nebo o sociálním vztahu mezi zaměstnanci ve firmě slouží audit firemní komunikace, který lze provádět za pomoci externí firmy či pověřených zaměstnanců. Měl by být opakován zhruba po roce s dodržáním určité posloupnosti.

Audit začíná přípravnou fází, která se skládá z analýzy organizační struktury, předávání sdělení a způsobu, jakým se sdělení předávají. Na přípravnou fázi navazuje část realizační. Realizační fáze obsahuje výzkumné šetření s cílem zjištění, jak vnímají a zda vůbec zaměstnanci chápou firemní strategii, firemní politiku, zda znají způsob dosažení firemních cílů. Zda zaměstnanci dobře rozumí sdělení, zda je pro ně srozumitelně interpretované a zda je sdělení předáno včas. Tato fáze probíhá dotazníkovým šetřením pro zaměstnance a řízeným rozhovorem s manažerem. Po přípravné a realizační fázi nastává fáze hodnotící. V této fázi pověřený zaměstnanec či auditor z externí firmy vyhodnotí výsledky do závěrečné zprávy a doporučí zlepšení a nápravu. Výsledky by měly být k dispozici všem dotazovaným. Hodnotící fázi však nekončí audit firemní komunikace, nastává fáze monitoringu. Tato závěrečná fáze zjišťuje, zda se dodržují doporučené návrhy na zlepšení a jaké výsledky to firmě přináší. Správně fungující interní komunikace se projevuje celkovou spokojeností zaměstnanců spojenou s výkonem, který vede k dosahování stanovených cílů. (Tureckiová, 2004, s. 129)

Při plánování auditu interní komunikace management, nejlépe generální manažer, nesmí opomenout včasné a přesné informování zaměstnanců například formou zaslání stručného dopisu zaměstnancům, nebo informací na společném meetingu. Pověřená osoba

z firmy nebo externí auditorská firma musí dodržet důvěrnost a zacházet takto i s výsledky auditu. Použité prováděcí metody by měly vyústit v kvalitativní i kvantitativní hodnocení. (Mikulaščík, 2010, s. 295)

2.4 Cíle interní komunikace

„Cílem interní komunikace v organizaci je motivovat zaměstnance k naplnění firemních strategických cílů.“ (Jan Vymětal, 2008, s. 267) Nové zásady komunikační strategie stanovují postavení manažerů a zaměstnanců – manažeři jsou ve společnosti pro zaměstnance, nikoli zaměstnanci pro manažery. Správně nastavená interní komunikace představuje systém zajištění informačních cest pro zjištění potřeb zaměstnanců a celkovou informační propojenost, zpětnou vazbu ve vzájemné komunikaci a pochopení, schopnost spolupracovat na základě porozumění při stanovení cílů, schopnost poskytnout radu a podporu zaměstnancům. Cílem interní komunikace je taktéž zajištění pocitu stability, vytvoření a udržení loajality zaměstnanců, zajištění zábavy, neustálé udržování zpětné vazby a neopomíjení rozvoje interní komunikace. Aby firma dosáhla dobré interní komunikace a všech těchto cílů, je potřeba provádět interní výzkumy a na ně poté navázat inovace. Tyto cíle se však týkají i zabezpečení kvalitních a vhodných nástrojů pro výkon práce. Nabídnout zaměstnancům kvalitní vzdělání a možnost kariérního růstu. (Holá, c2006, s. 21)

3 FIREMNÍ KULTURA

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67).

Dle Pelsmackera (c2003, s. 26) je tedy firemní kultura způsob, firemního chování, ovlivňující chování zaměstnanců. Firemní kultura může působit jako motivátor a může přispívat k řízení a rozvoji zaměstnanců. Základními prvky firemní kultury jsou hodnoty a postoje, vztahující se k normám chování a symbolům. (Tureckiová, 2004, s. 134)

Firemní kultura tedy shrnuje to, jak působí firma a její pracovníci navenek, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení a vzorce chování, jaké je firemní klima, zvyklosti a ceremonie. Rozhodující je, jak tyto hodnoty bere zasvě většina pracovníků. Dobře zvolená a komunikovaná firemní kultura tak může hrát důležitou roli i při výběru nových pracovníků, moudrý zaměstnavatel se snaží vybírat budoucí zaměstnance tak, aby zapadli do firmy. Naopak - také budoucí zaměstnanci hledají zaměstnání, které odpovídá jejich názorům, postojům a hodnotám. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67) „Vhodné uplatňování zásad firemní kultury se tak může stát důležitým nástrojem pracovní motivace a mít vliv i na rozvoj a úspěch firmy.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68)

Firemní kultura je součástí firemní identity (*corporate identity*) a je dále prezentována prostřednictvím firemní komunikace. Firemní komunikace, kultura je úzce spojena i s marketingovou komunikací. Pokud zaměstnanec nemá jasnou představu o společnosti, může i marketingová komunikace být málo přesvědčivá. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 72)

3.1 Prvky firemní kultury

Mezi čtyři základní prvky firemní kultury jsou uváděny symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Symboly představují zkratky, firemní slang, způsob oblékání ve firmě, symboly postavení, které znají jen členové organizace. Hrdinové firmy mohou být skuteční nebo imaginární. Tito hrdinové slouží jako model ideálního chování a nositelem tradice, jako vzor ideálního zaměstnance nebo manažera. Často jimi jsou například zakladatelé společnosti. Do různých společensky nezbytných činností a projevů patří rituály. K neznámějším patří neformální aktivity firmy, formální schůzky, psaná zpráva, plánování informační a kontrolní systémy. Firemní hodnoty, které představují nejhlubší úroveň kultury, se promí-

tají do pracovní morálky zaměstnanců, jejich sounáležitosti s firmou a jejich celková orientaci ve firmě. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68)

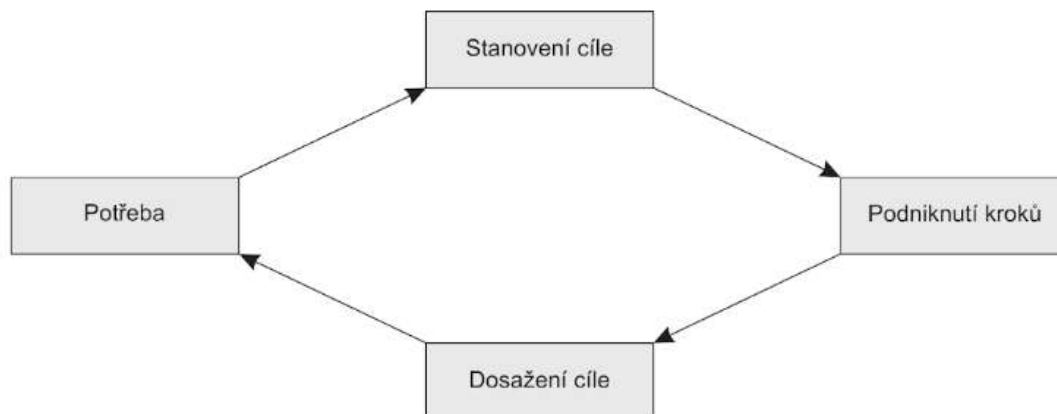
3.2 Motivace

Motivace je nejdůležitější záležitostí odměňování. Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“, což znamená hýbat se, pohybovat se a je označením pro vnitřní podněty vedoucí k určitému jednání. Působí v lidské psychice vědomé nebo uvědomované pohnuty – motivy. K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, hodnoty a ideály. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 220)

„Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2009, s. 109) Při nastavování procesů a postupů při odměňování k zvýšení motivovanosti zaměstnanců, jejich loajalite k firmě, kvalitnímu pracovnímu výkonu, otevřené komunikaci atd. je nezbytné, aby manažeři porozuměli faktorům motivace. Motivovaní zaměstnanci pracují usilovněji, jsou vstřícnější, ochotnější a dobře působí na zákazníky či obchodní partnery. Motivace v práci může probíhat dvěma způsoby. První způsob je, že zaměstnanci motivují sami sebe tím, že hledají, nacházejí a provádějí práci, která uspokojí jejich potřeby nebo přinejmenším vede k očekávání, že jejich cíle budou dosaženy. Za druhé, zaměstnanci mohou být motivováni vedením a to prostřednictvím takových metod, jako plat, chvála, pocit uznání, pocit jistoty a bezpečí, potřeba úcty. (Armstrong, 2009, s. 252)

Při motivování zaměstnanců je potřeba pochopit okolnosti, které přispívají k motivaci nebo naopak ji brání. Tyto okolnosti představují motivační faktory, jejichž společným znakem je uspokojení či naopak bránění uspokojení lidských potřeb. Třídění motivačních faktorů podle Maslowova (1987) se opírá o hierarchický model pěti skupin lidských potřeb až po potřeby seberealizace. Jiné dělení motivačních faktorů jsou vnitřní a vnější, které vychází z toho, zda je práce uspokojování potřeb nebo její výsledek. Dalším dělením, které není stejné, je hmotné a nehmotné. (Urban, 2017, s. 12)

Cílem motivování je poskytnout pozitivní zpětnou vazbu, uznání, ocenění a příležitost k růstu. Motivace vyjasní očekávání, posílí pravomoc zaměstnanců. Pravomoc je posílena tím, že manažeři zaměstnance podněcují k převzetí kontroly nad jejich pracovním výkonem, sebevzděláním a rozvojem. (Armstrong, 2011, s. 143)



Obr. 1: Model motivace (zdroj: Armstrong, 2009, s. 109)

3.2.1 Maslowo hierarchické třídění potřeb

„Jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace, jehož autorem je americký psycholog Abraham Maslow, vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje (a tím i faktory, které pracovníky motivují), mají hierarchickou povahu. Jsou tak uspokojovány postupně.“ (Urban, 2017, s. 13) Rozdělení potřeb podle Maslowa do tzv. „pyramidy“ je založeno na fyziologických aspektech, potřebě jistoty, potřebách sociálních a potřebě sebe-realizace.

Potřeby fyziologické jsou jedny z nejzákladnějších potřeb, díky jejichž naplňování je člověk naživu. Jedná se o potřeby přijímání potravy dýchání, pohyb, spánek, rozmnožování, vyměšování, smyslovou stimulaci a odstraňování bolesti. Tyto kategorie v moderní společnosti uspokojuje především mzda za vykonanou práci.

Potřeby jistoty, bezpečí, zdraví dnes zajišťuje kvalita pracovních, sociálních a kulturních podmínek na pracovišti. Proto zaměstnanci vyhledávají pocit jistoty, spolehlivosti a stability v zaměstnání. Přihlížejí pochopitelně i k zárukám zdraví svého, případně své rodiny.

Potřeby sociální zahrnují kategorie přátelství, sounáležitosti a společenského přijetí. K jejich uspokojení dochází v případě, že je atmosféra na pracovišti příjemná. Jde o kom-

plex vztahů, které začínají přijetím první den na novém pracovišti a pokračují nepřetržitě po celou další dobu, kdy trvá vzájemná komunikace.

Člověk má touhu být uznáván okolím a tím i sám sebou. Je-li uspokojena potřeba uznání, sebeúcty, respektu či úspěchu a pozornosti, zvýší se tím u člověka vlastní sebehodnocení a sebevědomí. Naplnění této potřeby představuje vrchol pomyslné pyramidy, protože dosáhnout ryzí sebeúcty může být dlouhý životní proces.

Poslední potřebou podle Maslowa je potřeba seberealizace. Tato potřeba zahrnuje rozvíjení a uplatňování vlastních schopností, získávání nových zkušeností, řešení problémů a kreativita při práci, touha po vědění, osobní růst. Dle Maslowa se podaří uspokojení svých potřeb růstu pouze u 1 % lidí. (Urban, 2017, s. 13)

„Maslowův model podává velmi dobrý přehled hlavních motivačních faktorů, které na pracovišti působí. Hierarchická povaha těchto faktorů však vždy neplatí. Již Maslow si všiml, že uspokojování nižších potřeb nemusí vést automaticky k tomu, že se zájem pracovníků přesouvá k potřebám vyšším: někteří pracovníci mají tendenci „setrvávat“ u potřeb nižších i nadále.“ (Urban, 2017, s. 14)



Obr. 2: Maslowa pyramida potřeb (zdroj: Tureckiová, 2004, s. 59)

3.2.2 Vnitřní a vnější faktory motivace

Motivace je složitý proces s vnitřními i vnějšími faktory, které se navzájem prolínají.

Vnitřní faktor motivace souvisí s prací jako takovou, jde o potřeby, které uspokojují zaměstnance již při výkonu práce. Patří sem samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam práce. Z toho plyne, že by zaměstnanci neměli dostávat příliš snadné nebo naopak příliš obtížné úkoly. Zadávány by měly být tak, aby měl zaměstnanec možnost postupně, ale trvale zvyšovat své schopnosti.

Vnější faktory jsou tím, co za provedení své práce zaměstnanci získávají. Hodnoceno je správnost a včasnost vykonané práce. Jedná se především o finanční odměnu, jako je mzda, bonus, prémie, ale i o naději na zvýšení mzdy, povýšení. K vnějšímu motivačnímu faktoru patří finanční ohodnocení a rovněž pochvala, uznání, možnost získat nové zkušenosti nebo pracovat samostatně. (Urban, 2017, s. 14)

3.2.3 Hmotná a nehmotná motivace

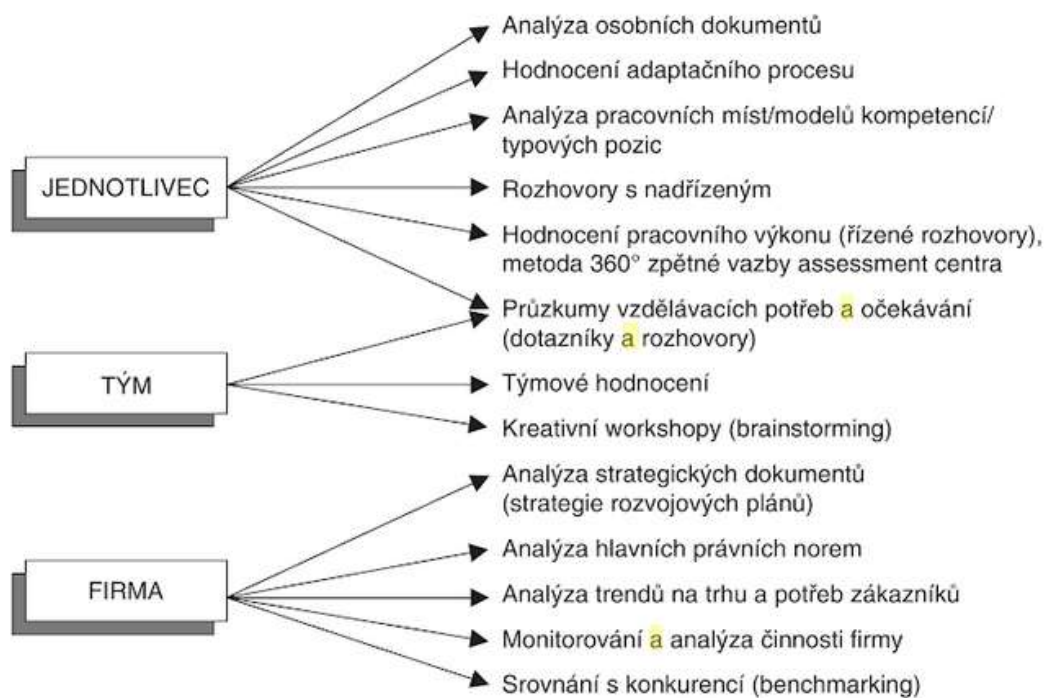
„Z Maslowa modelu i z rozlišení vnitřních a vnějších faktorů motivace vyplývá, že důležitá část motivace je založena na okolnostech „nehmotných“. Patří k nim nejen faktory vnitřní, ale i část vnějších.“ (Urban, 2017, s. 16) Pro řadu zaměstnanců je velice důležitý nehmotný motivační faktor, což je fakt, který vedoucí pracovníci někdy nesprávně opomíjejí. Mezi hmotné faktory motivace samozřejmě patří peníze. Mezi další hmotné motivace patří půjčky bez úroku, prémie, úhrada či příspěvek na různé pojištění, služební vůz, telefon či počítač. (Urban, 2017, s. 16) V poslední době roste i nabídka třináctých platů. U nehmotné motivace roste nabídka benefitů ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatelé nabízejí tzv. klouzavou pracovní dobu nebo „sick days“ – placené zdravotní volno na vyléčení. To je výhoda nad rámec zákoníku práce. (Epravo, 2018)

3.3 Vzdělávání a rozvoj

Firma, které záleží na dlouhodobém rozvoji, by měla investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Tyto investice by se měly firmě vracet ve zvýšené produktivitě práce, větší motivaci zaměstnanců při spolupráci na inovacích.

Důležitou aktivitou řízení pracovního výkonu je koučování. Koučování je osobní přístup a příklad, uskutečňující se při výkonu práce. Hlavní cíl koučování je rozvíjení dovedností a úrovně způsobilosti zaměstnanců. Koučování zabezpečuje, aby zaměstnanci znali

svou náplň práce. Koučování jako kontrolované delegování vede k tomu, že zaměstnanci vědí a chápou, co se od nich očekává a aby kvalitně dokončili svůj úkol. V koučování se využívá každé situace. Praxe přináší nejlepší příležitosti k prosazení a propagaci učení a vzdělání. Koučování podněcuje lidi, aby se zabývali náročnějšími problémy a aby se s nimi dokázali vypořádat. (Armstrong, 2011, s. 184)



Obr. 3: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb (zdroj: Tureckiová, 2004, s. 101)

4 MARKETING SLUŽEB VE VZTAHU K ZAMĚSTNANCŮM

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler, 2007, s. 39)

„Dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat – „přesvědčit a prodat“ – ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka.“ (Kotler, 2007, s. 38)

„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“ (Kotler, 2007, s. 710) Služby mají pět hlavních charakteristik: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absenci vlastnictví. (Kotler, 2007, s. 711)

4.1 Nehmotnost služeb

Nehmotnost služby znamená, že si zákazník před nákupem nemůže službu prohlédnout, ochutnat či se jí dotknout. Zákazníci restaurace, kteří zaplatí za jídlo a pití v restauraci, doufají, že jídlo je kvalitní, čerstvé a chutné. Na zaměstnanci firmy je, aby zákazníkovi uměl prodat jídlo a nápoj, a tím dal službě „hmotnou podobu“. Zákazník hodnotí službu prostřednictvím přesvědčivého projevu zaměstnance. (Kotler, 2007, s. 712)

4.2 Neoddělitelnost služeb

Neoddělitelnost služby znamená, že ji nelze oddělit od poskytovatele služby. Pokud zaměstnanec poskytuje službu, stává se její součástí. Dobrým příkladem je restaurace, ve které se službou stává obsluhující personál i kuchař. Pokud by nepřišel žádný zaměstnanec do práce, restaurace by musela mít zavřeno a službu by nemohla poskytnout. A naopak, pokud nepřijde žádný zákazník, není komu poskytovat službu. Proto je potřeba vzdělávat personál ve službách, ať už školením správného chování ke klientům, tak i prodejním školením.

Druhou částí služby je její neoddělitelnost, která znamená, že službu v jednu chvíli využívá více zákazníků najednou. Příkladem v provozu restaurace je chování neukázněných zákazníků, kteří ruší jiné návštěvníky. Pokud není personál vyškolen, jak v takových

to situacích postupovat, nespokojení hosté mohou odejít naštvaní a příště už restauraci ne navštíví ani ji nedoporučí. Tudíž je na vedoucím restaurace, aby zajistil zákazníkovi příjemné prostředí, aby nebyl rušen a navzájem si s ostatními zákazníky nepřekáželi. V restauracích stejně jako třeba v právních kancelářích nelze vyrábět zboží ve více kusech nebo spustit hromadnou výrobu. (Kotler, 2007, s. 713)

4.3 Proměnlivost služeb

Kvalita služeb závisí na tom, jak, kdy, kde a kým je služba poskytnuta. Řízení kvality služeb není jednoduché. Restaurace si získá skvělou pověst, zatímco druhá restaurace má pověst špatnou. Tato pověst je tvořena personálem. Ať už výbornou kuchyní, kterou zajistí kuchař, nebo servisem, který je ze strany vedení pečlivě připraven a vytrénován k chování se vůči zákazníkům. Nemusí to být nutně jen chování k zákazníkům, ale i k nově přichozím zaměstnancům, kteří pak rádi chodí do zaměstnání a odráží se jejich celkový pocit na pracovním výkonu. Na pracovním výkonu zaměstnanců se samozřejmě odráží i chování manažerů na vyšších pozicích. Samozřejmě, pokud zaměstnanci nebudou dělat svoji práci dobře, celá marketingová strategie nebude k ničemu. Proto firmy investují velké prostředky do školení personálu, následně pak mohou vyškolené zaměstnance využít k předání školení zaměstnancům a tím firma ušetří na dalších výdajích. (Kotler, 2007, s. 714)

4.4 Pomíjivost služeb

„Pomíjivost služeb znamená, že služby nelze uskladnit pro pozdější prodej či použití.“ (Kotler, 2007, s. 716) Pro vyrovnání nabídky a poptávky firmy využívají řadu strategií. Například restaurace během odpoledních hodin, kdy nejsou příliš vytížené, nabízejí levnější ceny služeb, aby nalákaly zákazníky. Ve vytíženém období přijímají zaměstnance na zkrácený úvazek, aby pokryly poptávku. V případě vzestupu zájmu o službu úspěšná firma může naplánovat a uskutečnit rozšíření například formou otevření nové pobočky. (Kotler, 2007, s. 716)

4.5 Absence vlastnictví

Zákazník, který zakoupí fyzicky zboží, jej vlastní. Službu restaurace však vlastnit nelze a „kupující“ má k službě jen omezený přístup. Firma, která službu prodává, však má zájem na tom, aby se nákup služby co nejdéle a nejčastěji opakoval. Proto narůstá důleži-

tost identity značky, která je vyjádřena vztahem zákazníka k ní a jeho zájmem o konkrétní službu, jež se projevuje novou a opakovanou volbou této „identity“. Vhodnou pobídkou k této volbě může být například sestavení věrnostního programu pro stálé zákazníky. Věrnostní program může nabízet částečné vrácení zaplacené částky v případě další návštěvy podniku, různé slevy a jiné. To vše samozřejmě představuje nároky na kreativitu a vynalézávatost vrcholného managementu stejně jako dostatečné školení zaměstnanců, jejichž vystupování a obchodní dovednosti budou v případě jejich vlastního ztotožnění se s firmou a jejími hodnotami daleko přesvědčivější a úspěšnější. Výsledkem celého řetězce bude souznění vnitřních firemních hodnot a jejich vhodné interpretace zákazníkům bude fakt, že se spotřebitel vrátí a bude chtít službu znovu využít. (Kotler, 2007, s. 717)

„Realizace cílů v oblasti zisku a růstu služeb tedy začíná péčí o ty, kdo pečují o zákazníka.“ (Kotler, 2007, s. 720)

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„V praxi se často ztotožňují pojmy výzkum a průzkum. Hlavním rozdílem mezi nimi je časový horizont, kdy průzkum je kratší a nezachází do takové hloubky jako výzkum. Průzkum je součástí marketingového výzkumu.“ (Kozel, 2006, s 48).

Marketingový výzkum představuje systematický a cílevědomý proces, který směřuje k shromáždění či nákupu určitých informací. (Kozel, 2006, s. 58) Součástí řízení podniku je marketingový výzkum, jehož cílem je uspokojení potřeb zákazníků především tím, že budou uspokojeny cíle a záměry podniku. Pro splnění těchto cílů musí management utvořit nabídku služeb, po kterých je poptávka a přitom musí uspokojit zákazníky lépe než konkurence. V praxi dle Příbové (1996) to znamená, že management musí znát prostředí, ve kterém podnik nabízí své služby, znát své zákazníky a jejich chování a potřeby, znát konkurenci, veřejné mínění a reálně zhodnotit vnitřní strukturu, schopnosti a stanové cíle organizace.

Ať už jde o marketingový či jiný výzkum, vždy jsou potřeba informace, které slouží k analýzám, plánování, implementacím a kontrolám. Při získávání těchto informací je nutné dodržet požadavky, aby se výzkumník vyhnul chybám a dodržela se správnost výzkumu. Marketingový výzkum vychází z předem definovaných cílů a zaměřuje se na ně. Při výběru respondentů je nutno být objektivní, tedy eliminovat subjektivní zkreslení a to i v následném zpracování výsledků a při výběru zkoumaného, musí být vyloučena nahodilost výběru. Chyba při marketingovém výzkumu je také včasnost výzkumu. Pokud se výzkum načasuje špatně nebo pozdě, je zřejmé, že nebude mít vliv při rozhodovacím procesu. Další chybou, kterou lze v marketingovém výzkumu udělat je nepřesnost, nespolehlivost a neporovnané očekávané přínosy na základě nákladů. (Vašítková, 2014, s. 60)

5.1 Analýza firemní kultury

Firemní kultura je úzce spojena s řídicími procesy k vedení strategie podniku a to především kvůli vlivu při rozhodování a jednání se zaměstnanci. Analýza firemní kultury pomáhá managementu při orientaci ve firemní atmosféře. Jak zaměstnanci uvažují a jakým způsobem nahlíží a chovají se k firmě a k pracovní činnosti. Navíc tento průzkum doplňuje průzkum spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Výsledky tedy napomáhají ke zlepšení nebo udržení firemní kultury. K analýze firemní kultury se využívají metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 73)

5.2 Sběr dat

Pro sběr dat se používají metody a techniky kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Jedná se o finančně nejnákladnější fázi, ve které se připravují dotazníky, scénáře, odměny respondentům i tazatelům. Cílem kvalitativního výzkumu je porozumění způsobu rozhodování a myšlenkovým pochodům, jehož smyslem je zejména obsahová analýza získaných dat. Tazatel získává tzv. měkké data, které získává pomocí otázky „proč?“. Kvalitativní výzkum tak probíhá na základě strukturovaného rozhovoru mezi skupinami či jednotlivci o velikosti několik desítek respondentů. Na základě rekručních kritérií tazatel vymezi cílovou skupinu, aby respondenti byli schopni vypovídat. (Tahal, 2017, s. 41)

Další metodou výzkumu je kvantitativní výzkum, který je naopak zaměřen na statistickou analýzu dat a využívá otázku „kolik“ se záměrem získání informací, kolik jednotek má určitý názor nebo se chová určitým způsobem. Sběr dat u kvantitativního výzkumu vznikají nejen dotazováním respondentů, ale i měřením nebo zaznamenáváním transakcí, které se mohou využít i z již existujících databází a jejichž zpracování je obvykle v tabulkách, grafech. (Tahal, 2017, s. 31)

5.3 Výzkum spokojenosti zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces, který dle potřeby obsahuje formální nebo neformální zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Neformální posuzování a zkoumání probíhá během rutinních pracovních výkonů během roku. K neformální zpětné vazbě může dojít kdykoliv během pracovního výkonu. Manažer využívá pochvaly: „Dnes dobrá práce, týme.“ nebo kritiku: „Dnes jsme opravdu nebyli připraveni a nebyl to dobrý výkon.“. Ve spojitosti s neformálním zkoumáním manažeri mohou iniciovat i koučování nebo jiné vzdělávací aktivity, které mohou zaznamenávat pro pozdější formální zkoumání a posuzování. Formální zkoumání je setkání, kde manažeri pracovní výkony analyzují více do hloubky a systematictěji. Mělo by být prováděno jednou za rok. Manažeri analyzují, porovnávají plány a očekávání pracovních výkonů od posledních zkoumání. Posuzování by mělo vycházet ze skutečného výkonu pracovníků. Tato zkoumání a posuzování slouží i pro systém odměňování, povýšení, vzdělávání a kroků týkajících se řešení špatných výkonů. Mimo zkoumání a posuzování ze strany manažerů, by zaměstnanci měli být vedeni k umění sebehodnocení. (Armstrong, 2011, s. 138)

6 METODIKA PRÁCE

6.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu v praktické části mé diplomové práce je analýza interního prostředí a komunikace restaurace T.G.I. Fridays. Výzkum bude využit pro zlepšení a zkvalitnění interní komunikace a interního prostředí ve společnosti. Bude použit k budování a rozvíjení firemní kultury, spokojenosti zaměstnanců a k posílení postojů a hodnot zaměstnanců.

Závěry výzkumu a návrhové řešení budou předloženy vedení společnosti.

6.2 Výzkumné otázky

Otázka č. 1: Jsou zaměstnanci franšízy, která má obsáhlou firemní kulturu a prestiž spokojeni s interní komunikací, interním prostředím a firemní kulturou?

Otázka č. 2: Je budování firemní kultury a interního prostředí důležité nejen pro zaměstnance restaurace T.G.I. Fridays, ale i pro zákazníky, kteří navštěvují tuto restauraci?

6.3 Hypotéza

Zaměstnanci, kteří pracují ve franšíze, která má obsáhlou firemní kulturu, a jsou spokojeni nejen s ní, ale i s interní komunikací a interním prostředím, setrvávají ve společnosti delší dobu a tím se udržuje firemní kultura a atmosféra.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 RESTAURACE T.G.I. FRIDAYS

Společnost Rosinter Restaurants Holding (Rosinter) je vedoucím provozovatelem jídelního řetězce v Rusku a Společenství nezávislých států (SNS), klíčové trhy jsou tedy hlavně v Rusku, SNS a střední Evropě včetně pobaltských zemí. Společnost otevřela svou první restauraci v roce 1990 v Rusku. Společnost provozuje značky Il Patio se zaměřením na italskou kuchyň, Shikary (asijská kuchyně), Mama Russia (ruská kuchyně), T.G.I. Fridays (americká kuchyně), Costa Coffee (kavárny), Planet Sushi (japonská kuchyně) a nově i Vapiano (italská kuchyně). V České republice Rosinter provozuje tři restaurace a to T.G.I. Fridays hned dvakrát a jednou restauraci Planet Sushi.

Restaurace T.G.I. Fridays je americký řetězec restaurací, který je zaměřený na neformální stolování tzv. casual dinnig. Restaurace T.G.I. Fridays má v současné době více než 900 poboček ve více než 60 zemích

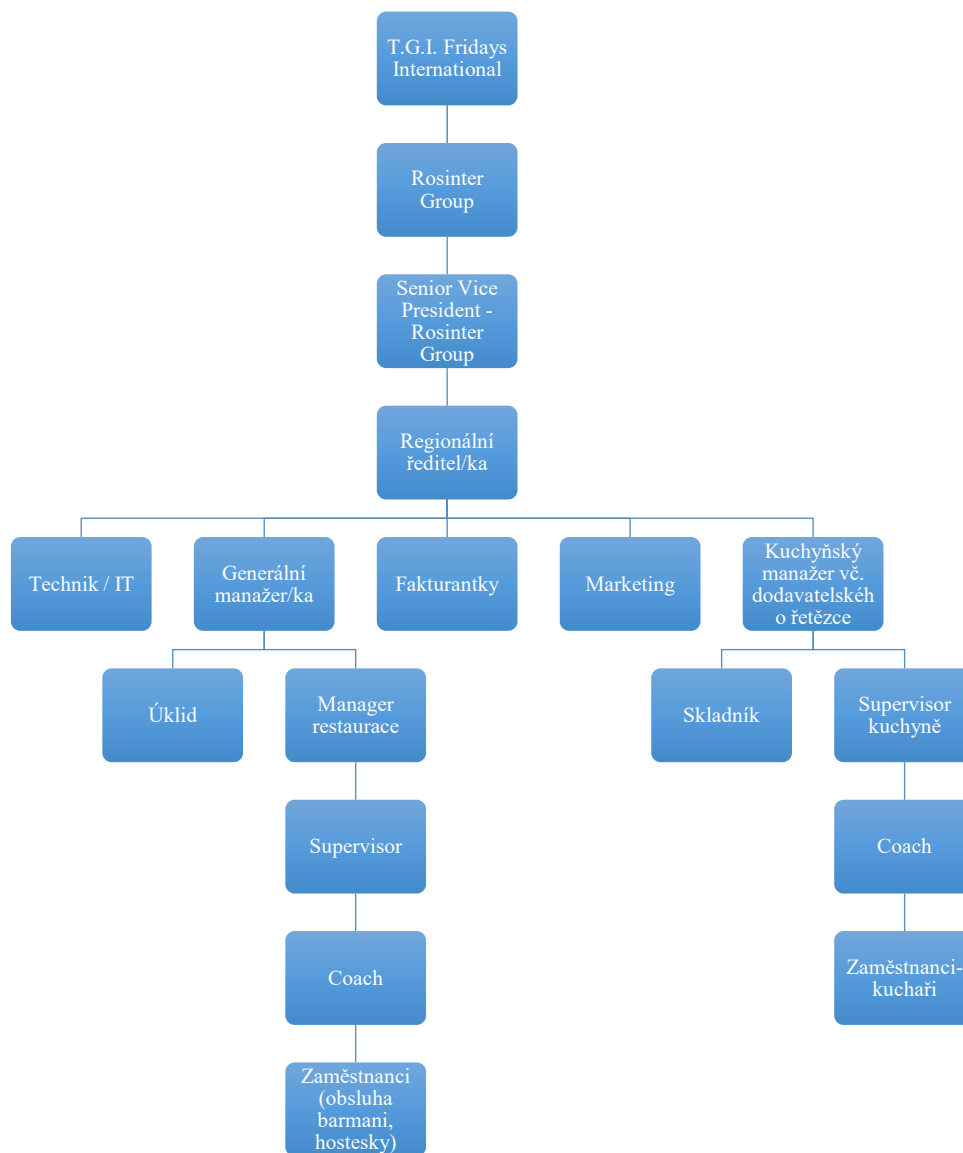
7.1 Organizační struktura v České republice

Organizační struktura restaurací T.G.I. Fridays začíná v Americe, konkrétně v Dallasu. Zde sídlí centrála společnosti. Práva na provozování sítě T.G.I. Fridays v Evropě má prezident Rostik Group Corporation pan Rostislav Ordovsky-Tanaevsky Blanco's.

V České republice je regionální ředitelkou Eva Balážová, která řídí všechny pobočky. Regionální ředitelka má na starosti všechno, od komunikace s T.G.I. Fridays International a Rosinter Group až po celkové vedení a řízení všech poboček v Praze. Je přímým nadřízeným pro oddělení marketingu, finančního oddělení, generálních manažerů a kuchyňského manažera.

Každou jednotlivou restauraci vede generální manažer, který je tedy zodpovědný regionální ředitelce a oba společně jsou přímými nadřízenými manažerů restaurace a technika restaurací. Generální manažer má také svého asistenta, který ho zastupuje v případě dovolené nebo odchodu generálního manažera. Manažeři na restauraci mají na starost vždy konkrétní sekci., především sekci obsluhy a hostesek, barového manažera a kuchyňského manažera. Tito manažeři jsou přímými nadřízenými supervizorů. Supervizoři jsou nadřízeni trenérům (Coachům). Ti mají na starosti trénink nově příchozích zaměstnanců a jejich pozice se považuje za začátek manažerského růstu.

Kuchyňský manažer má na starosti jak chod restaurací, tak správu dodavatelů. Kuchyňský manažer je přímým nařízeným skladníka a supervizora kuchyně. Supervizoři jsou opět nadřízenými trenérů (Coachů) v sekci kuchyně.



Obr. 4: Schéma organizační struktury (Zdroj: vlastní zpracování)

7.2 Firemní kultura restaurace T.G.I. Fridays

Základy firemní kultury restaurace T.G.I. Fridays tvoří krédo a hodnoty, které jsou řízené filozofií a teoriemi restaurace a energie se bere z historie a hodnocení. Udržení firemní kultury, servisu, standardů, filozofií a teorií zajišťuje sílu, kvalitu a jedinečnosti zážitku.

7.2.1 Neohebné standardy restaurace T.G.I. Fridays

Restaurace T.G.I. Fridays má své Non-negotiable brand standards, v překladu neohebné standardy. Tyto standardy musí dodržovat a používat každá restaurace k dosažení kvality. Pro T.G.I. Fridays znamenají to, co očekává host, když navštíví restauraci. A to kdekoliv ve světě. Tyto standardy host definuje jako uspokojující. Při školení nových zaměstnanců, musí být tyto standardy dobře projednány a vysvětleny, aby každý člen týmu je byl schopen a ochoten plnit. Vždy jsou jasně definované priority činností pro zlepšení výkonu ve spojení s dodržováním standardů. Standardy restaurace se vztahují k exteriéru restaurace, k prostředí uvnitř restaurace, k členům týmu, vztahují se také k servisu vůči hostům a k produktům. (Zdroj: Interní materiál společnosti)

7.2.2 Zaměstnanecké benefity restaurace T.G.I. Fridays

Restaurace nabízí svým zaměstnancům celou škálu benefitů. Zaměstnanecké benefity jsou personální sleva na jídlo a nápoje z restaurace, zdarma strava pro personál během pracovní směny, dvacet dní placené dovolené, Multisport karta pro využívání sportovních aktivit, finanční odměny dle nastaveného bonusového systému, možnost kariérního růstu, příplatky za svátky a víkendy, vzdělávání formou seminářů, trénink na danou pozici (tudíž jsou pozice vhodné i pro zaměstnance bez zkušeností), teambuildingy a firemní párty. (Zdroj: Interní materiál společnosti)

7.2.3 Historie restaurace T.G.I. Fridays

Podle firemní legendy, Alan Stillman přišel na název restaurace, když lyžoval v horách s kamarády, kam si jel „vyčistit hlavu“. Z úplné frustrace řekl kamarádovy: „Thank Goodness it’s Friday!“ v překladu, „Díky Bohu, je pátek!“. Na základě toho, že jeho restaurace ještě neměla jméno, mu jeho přítel doporučil, aby toto zvolání použil pro název. Restaurace T.G.I. Fridays byla založena v roce 1965 na First Avenue and 63rd Street v

New York City. Zakladatelem byl bývalý prodejce parfémů Alan Stillman. Ten bydlel v sousedství s mnoha stevardkami a modelkami, a protože v této době nebylo zvykem, aby se nezadaní mohli setkávat veřejném místě, založil restauraci, kde měli lidé příležitost k setkání a seznamování, což bylo důležité zejména pro mladé, nezadané ženy. Chtěl vytvořit komfortní a zábavnou atmosféru, ačkoli neměl předtím žádné zkušenosti s restaurací. Restaurace nabízí americkou kuchyni a originální koktejly.

Typickými prvky jsou pro restauraci Fridays červenobílé pruhy, legendární omáčka, vždy perfektní servis a příjemná atmosféra. V roce 1967 začali designéři hledat a sbírat různé artefakty a rekvizity pocházející z bleších trhů nebo garážových výprodejů. Ty se poté objevovaly jako originální výzdoba na zdech a stropích restaurace. V posledních letech však podnik jde s trendem a jeho vzhled se modernizuje a mění. Restaurace má i svého maskota, kterým je gorila. (Zdroj: Interní materiál společnosti)



Obr. 5: Staré logo restaurace T.G.I. Fridays (zdroj: Interní materiál společnosti)



Obr. 6: Nové logo restaurace T.G.I. Fridays (zdroj: Interní materiál společnosti)



Obr. 7: Původní styl restaurace T.G.I. Fridays Na Příkopě (zdroj: fotografie restaurace)



Obr. 8: Nový styl restaurace T.G.I. Fridays Na Příkopě (zdroj: fotografie restaurace)

Uniformy pro zaměstnance Alan Stillman poprvé pořídil v prodejně s fotbalovými potřebami, kde se prodávaly také dresy. Pro vytvoření zábavné atmosféry restaurace, A. Stillman angažoval bývalé herce, kteří se nebáli ukázat svou osobnost a uměli prezentovat sebe i podnik. V té době to bylo něčím neobvyklým, v newyorských restauracích se to hemžilo spíše nudnými a strojenými číšníky. Koncept Fridays tuto škrobenost prolomil. Podle amerického týdeníku Newsweek otevřením této restaurace začal úsvit éry „Single“ – nezadaných.

Prvním šokujícím nápadem byla tzv. Ladies night, večer pro ženy, myšlenka zrozená v T.G.I. Fridays. Pro tuto příležitost byly navrženy i originální Fridays bar sklenice, při-

způsobené ženám a jejich ergonomii. Dalším nápadem z roku 1974 byly brambory plněné sýrem a slaninou V tomto roce též byly do nápojového lístku přidány zmrzlinové koktejly. V roce 1984 byly vymyšleny k příležitosti letních olympijských her v Los Angeles Smoothies a americké limonády.

Mezníkem se stal rok 1975, kdy byla poprvé přijata žena na pozici servírky. První mezinárodní T.G.I. Fridays bylo otevřeno v roce 1986 v Birmingham, Anglie. Tuto restauraci využili i pro trénink herce Toma Cruise pro film Cocktail. V roce 1997 se stalo T.G.I. Fridays prvním řetězcem „casual dinnig“, který byl otevřen v Rusku. (Zdroj: Interní materiál společnosti)

7.2.4 Symboly restaurace T.G.I. Fridays

Restaurace Fridays je jako letící letadlo. V každé je proto nad barem umístěna letecká vrtule, symbol, který navozuje uvolněnou a dynamickou atmosféru podpořenou úvodním douškem koktejlu. Ten povzbuzuje chuťové buňky k dalšímu „roztočení“ gejíru nejen gastronomických zážitků. Kuchyň je v tomto stroji „motorem“ podniku, který udržuje celý stroj v běhu. Číšníci a servírky představují palubní parsonál s úkolem neustále vytvářet a povzbuzovat příjemnou a zábavnou atmosféru.

Dalším symbolem restaurace je veslice. Veslice symbolizuje teamwork, neboli spolupráci. Spolupráce je důležitá pro efektivní výkon, pokud se na restauraci vyskytne problém, tedy objeví se díra v lodi, nejdříve se problém vyřeší – ucpe se díra – a poté se řeší další otázky: Kdo? A Proč?

Metaforika symbolů restaurace Fridays je zřejmá. Všechny pozitivní asociace a příběhy na nich založené podnik úspěšně využívá při základním tréninku nového zaměstnance. Jejich prostřednictvím se nový pracovník nenuceně a téměř hravě seznámí s podstatou firemní filozofie, fungováním celku i jeho jednotlivých částí, mezi které má patřit i on sám. Například teorie plážového míče vysvětluje, že každá situace může vypadat úplně jinak, než se na ní dívá někdo jiný z jiné perspektivy. Oblíbená teorie je pak zaměstnanecký plášť. Tato teorie říká, že zaměstnanec byl přijat proto, jaký je. I když přijde do práce a převlékne se do uniformy, má zůstat stále sám sebou, vlastní osobitostí, pro jakou byl přijat.

Důležitým symbolem restaurace je tzv. „Promise wall“ v překladu „Zed' slibu“. Tento slib říká zákazníkům: „In here It's always Friday.“, to znamená, že v této restauraci

je pořád pátek. Je důležité zaměstnancům neustále tento slib připomínat, aby se zákazníci vždy cítili v restauraci uvolněně, jako by byl pátek.

Základem firemní kultury v restauraci T.G.I. Fridays je krédo a hodnoty, které jsou řízené filosofií firmy a také teoriemi firmy. (Zdroj: Interní materiál společnosti)

7.2.5 Krédo restaurace T.G.I. Fridays

Restaurace T.G.I. Fridays má své kréda. Tyto kréda jsou představovány a vysvětleny všem zaměstnancům, kteří prochází školením při nástupu a pravidelně jsou tyto kréda opakovány na ranních meetingách a na doplňujícím školení. Krédo restaurace zní:

„Vše co děláte, dělejme s integritou“

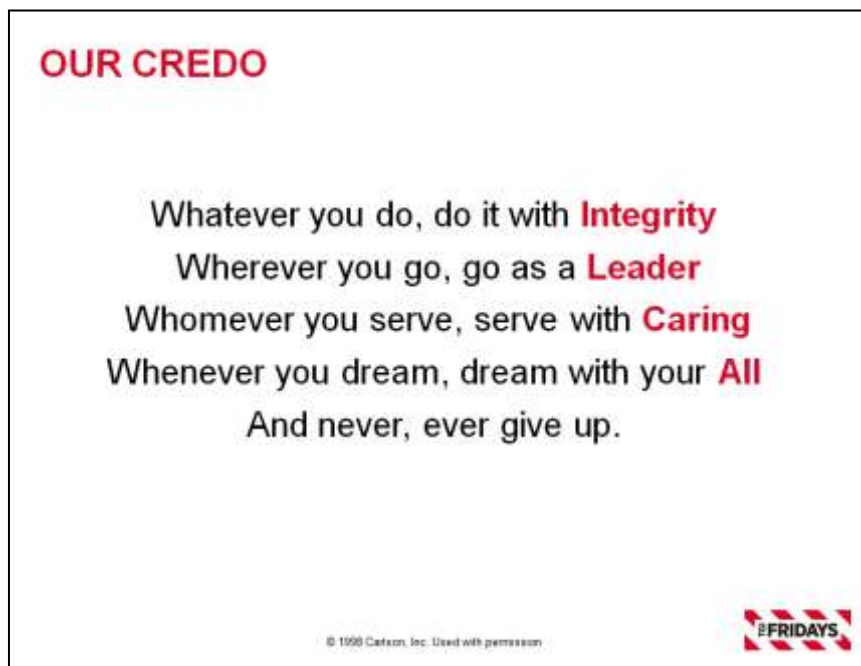
„Kamkoli jdete, jděte jako leader“

„O kohokoli se staráš, starej se s láskou“

„O čemkoli sníš, sni naplno“

„A nikdy to nevzdávej!“

(Zdroj: Interní materiál společnosti)



Obr. 9: Krédo restaurace T.G.I. Fridays (zdroj: Prezentace pro nové coache)

7.2.6 Hodnoty restaurace T.G.I. Fridays

Hodnoty restaurace T.G.I. Fridays promítající se do pracovní morálky, do orientace ve firmě a sounáležitosti zaměstnanců zní: Integrita, Inovace, Guest Focus v překladu pohled zákazníka, Empowerment v překladu zmocnění, umění předat moc, Accountability v překladu odpovědnost, Reponsibility v překladu taktéž odpovědnost, ale s jiným významem a poslední Fridays faktor. (Zdroj: Interní materiál společnosti)

Integrita

Zaměstnanci uplatňují ty nejvyšší etické standardy, ukazující jejich čestnost, respekt a otevřenou komunikaci. Tyto hodnoty zaměstnancům slouží k vštípení vědomí si, že není správné dělat to, co ani ostatní nemají dělat. Členové týmu musí neustále dodržovat standardy, protože jsou neustále pozorováni ostatními. (Zdroj: Interní materiál společnosti)

Inovace

Plán změn, promotion, udržení trendů. K novým výzvám přistupují členové týmu s rozmanitými nápady, kreativitou, vynalézavostí a svižností. Restaurace a členové týmu reagují rychle a efektivně, aby poskytovali inovativní řešení. (Zdroj: Interní materiál společnosti)

Guest Focus - pohled zákazníka

Členové týmu jsou oddáni tomu, aby hostům dopřáli potěšující zážitek. Musí pořád myslet na to, že jsou pozorováni zákazníky, kteří vyčkávají na své objednávky. (Negativní jevy: obsluha mezi sebou hovoří nahlas a vulgárně. Kuchaři vydají zákazníkům ušmudlané talíře nebo nevhodně naservírované pokrmy.) Přecházet negativním jevům a konfliktním situacím je především úkolem pro vedoucí pracovníky. Zejména oni jsou odpovědní za správné vyřešení nastávajícího problému. Důležité je i to, aby k uklidnění došlo pokud možno mimo jídelní místnost, v zázemí restaurace. (Zdroj: Interní materiál společnosti)

Empowerment – Delegování, umění předat někomu moc

Touto hodnotou restaurace povzbuzuje členy týmu, aby byli iniciativní a dělali, co je správně. Také aby se nebáli naučit nového člena týmu svých znalostí a dovedností. Vždy je dobré mít za sebe náhradu. Člen týmu musí umět delegovat někomu svou pravomoc. Například při tréninku nového člena týmu dobrý coach odhadne okamžik, kdy může udělit svému kolegovi samostatnou pravomoc například k objednání stolu nebo vydání pokrmu bez viditelného dohledu, pouze pod skrytým dozorem. Stejný princip se pochopitelně

uplatňuje i v manažerských pozicích, které mohou být v daném okamžiku pro zákazníka méně viditelné, význam správného rozhodování je však mnohem důležitější. (Zdroj: Interní materiál společnosti)

Accountability & Responsibility – odpovědnost

Termíny accountability a responsibility znamenají v překladu téměř totéž - odpovědnost. Existují však rozdíly, spočívající ve způsobu, jak jsou členové týmu odpovědní. Accountability - členové týmu dodržují, k čemu se zavázali, a berou zodpovědnost za své činy a situace. Responsibility je hodnota, kdy členové týmu zajišťují, aby jejich činy přinášely zisky akcionářům, zatímco budou přinášet užitek ostatním členům týmu, vlastníkům, obchodním partnerům a dodavatelům, stejně tak jako životnímu prostředí a společnosti, ve které působí. (Zdroj: Interní materiál společnosti)

Fridays Faktor

Restaurace T.G.I. Fridays včetně členů týmu se odvažuje být jiná a to zábavným a naplňujícím způsobem. (Zdroj: Interní materiál společnosti)



Obr. 10: Hodnoty restaurace T.G.I. Fridays (zdroj: Interní materiál firmy)

8 VÝSLEDKY VÝZKUMU V RESTAURACI T.G.I. FRIDAYS

Pro analýzu spokojenosti s interní komunikací v restauraci T.G.I. Fridays bylo použito dotazníkové šetření. Jedná se o strukturovaný dotazník v elektronické podobě (Příloha 1) na internetovém serveru Vypĺnto.cz. Dotazník se skládá z 54 otázek, které byly sestaveny po konzultaci se zaměstnanci restaurace. Dotazník obsahuje oblasti postoje k firmě, vnímání firmy zaměstnancem, hodnocení vlastní práce, motivace, odměňování, hodnocení přímých nadřízených.

Cílová skupina výzkumu jsou všichni aktivní zaměstnanci, hovořící českým nebo slovenským jazykem v restauracích T.G.I. Fridays, tedy 76 respondentů. Výzkum probíhal v únoru 2019.

Motivace k vyplnění dotazníku pro zaměstnance je anonymní sdělení pochvaly, kritiky či dalších poznatků interní komunikace společnosti.

8.1 Informace o respondentech

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 žen a 44 mužů ve věku 26 - 30 let. Ve společnosti pracuje 41 % respondentů v rozmezí dvou až tří let, další čtvrtina respondentů je zaměstnána ve společnosti méně nebo jeden rok (Příloha 2). Na hlavní pracovní poměr je zaměstnáno 88 % respondentů a na zkrácený úvazek je zaměstnáno 12 % respondentů.

Podle informací o respondentech vyplývá, že ve společnosti je větší zastoupení mužů v průměrném věku 28 let, kteří pracují ve společnosti v rozmezí dvou až tří let a to na hlavní pracovní poměr.

8.2 Vnímání pracovní náplně

Svou náplň práce přesně zná 83 % respondentů, a žádný respondent nevedl, že by svou pracovní náplň neznal (Příloha 3).

Respondentům z 55 % připadá práce užitečná, smysluplná, důležitá a naopak 5 % respondentů spíše nepřípadá užitečná, smysluplná a důležitá. Během pracovní doby 30 % respondentů spíše souhlasí s názorem, že se cítí pod tlakem (Příloha 4 a 5).

Během směny cítí i necítí být důležitým 29 % respondentů a dalších 13 % respondentů uvedlo, že se necítí být během směny důležitým vůbec (Příloha 6).

V příloze 7 je zobrazen graf, který ukazuje 18 % souhlas respondentů, že nároky kladené na ně korespondují s podstatou jejich práce. Zcela nesouhlasilo 14 % respondentů. Třetina respondentů nezastává ani jeden extrémní názor. S názorem, že jsou nároky kladené nad rámec povinností, souhlasilo i nesouhlasilo 30 % respondentů a 14 % respondentů souhlasilo, že nároky byly kladené nad rámec povinností (Příloha 8).

Z výzkumu, jak zaměstnanci restaurace T.G.I. Fridays vnímají pracovní náplň, vyplývá, že ji znají přesně, považují svou práci za užitečnou, smysluplnou a důležitou. Během pracovní doby zaměstnanci mají pocit, že jsou pod tlakem a ve stresu a nijak nevnímají, zda jsou pro společnost důležití nebo ne. Nároky kladené nad rámec povinností ze strany manažerů, zaměstnanci vnímají neutrálně. Lze to chápat tak, že zaměstnanci se buď neseťkali s pocitem, zda jsou nebo nejsou důležití, anebo se jich otázka netýká.

8.3 Firemní kultura

Respondenti z 26 % jsou i nejsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity a některé jim chybí. Ze 43 % respondenti postrádají finanční ohodnocení, jako jsou prémie nebo procenta z tržeb. Spokojenost se zaměstnaneckými benefity projevilo 17 % respondentů a dalších 17 % respondentů jsou zcela nespokojeni se zaměstnaneckými benefity (Příloha 9 a 10).

Polovina respondentů se těší do zaměstnání, 11 % se netěší vůbec (Příloha 11). Společnosti důvěřuje 80 % respondentů, 20 % respondentů nevěří ve společnost, pro kterou pracují (Příloha 12).

Motivace je pro 63 % respondentů důležitou součástí pracovního výkonu a jejich pracovní výkon a nasazení nedostatečná motivace ovlivňuje (Příloha 13).

V příloze 14 se nachází graf, ve kterém je znázorněno 40 % respondentů, kteří jsou spíše spokojeni se svým přímým nadřízeným, 36 % respondentů vyjádřilo plnou spokojenost se svým přímým nadřízeným, 17 % respondentů klasifikuje svůj postoj s přímým nadřízeným jako nedostatečný a 7 % respondentů spokojeno není.

Ze 40 % jsou respondenti spokojeni s finančním ohodnocením, ale zároveň by uvítali navýšení. Zcela spokojeno s finančním ohodnocením 36 % respondentů. Pětina respondentů je zcela nespokojena a 4 % respondentů navrhuje individuální řešení (motivace) jako je jednorázové zaplacení za extra výpomoc, vyjadřují nespokojenost s novým bonusovým

systemem a celkově vyjadřují nespokojenost s platem kuchařů v České republice (Příloha 15).

S možností kariérního růstu je spokojeno 26 % respondentů. Nespokojenost s možností kariérního růstu potvrdilo 15 % (Příloha 16).

Polovina zaměstnanců se těší do zaměstnání, což vyplývá z průzkumu firemní kultury. Někteří zaměstnanci uvedli, že se do práce těší jak kdy, podle manažera na směně, podle nálady a dokonce podle dne v týdnu. Zaměstnanci nejsou zcela spokojeni se zaměstnaneckými benefity a navrhují benefity, které by ocenili. Zaměstnanci navrhují speciální finanční prémie například Vánoční, obnovení procentuelního ohodnocení z tržeb a také procenta z tržeb i pro manažery, stravenky nebo Flixpassy, lepší personální strava nebo týden dovolené navíc. Zaměstnanci však nepožadují jen odměny finanční, ale také jim chybí upřímné a včasné slovní hodnocení, hlavně pochvala. V případě finanční odměny za práci jsou zaměstnanci jinak velice spokojeni, ale spíše by uvítali navýšení celkové finanční odměny.

Důvěryhodnost společnosti se podle odpovědí zaměstnanců změnila, nicméně více než polovina zaměstnanců společnosti důvěřuje. Z toho vyplývá, že změny ve společnosti, které proběhly v předchozích letech, dokazují, že noví zaměstnanci důvěřují společnosti a stálí zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti delší dobu, pociťují změnu se snížením důvěryhodnosti společnosti. Důležitou součástí dobrého pracovního výkonu je pro více než polovinu zaměstnanců motivace. V případě, že zaměstnanci nejsou motivováni, snižuje se jejich produktivita a celkové pracovní nasazení.

Současní zaměstnanci hodnotí spokojenost s vedením, zejména s přímým nadřízeným vesměs kladně. Členové týmu potvrdili i spokojenost s možností kariérního růstu ve společnosti. O svých možnostech jsou zaměstnanci informováni při vstupu do společnosti a také příklady konkrétních manažerů jsou důkazem, že se zaměstnanci mohou rozvíjet. Někteří zaměstnanci přesto kritizovali chování a vystupování nadřízených – zejména náladovost a sklon k nepřiměřenému řešení situace. Tento názor patrně také ovlivnil některé odpovědi na otázky kariérního růstu, na které někteří zaměstnanci odpověděli záporně, protože nechtějí se svým přímým nadřízeným dál pracovat.

8.4 Interní komunikace

Na otázku, zda jsou zaměstnanci vyslyšeni v případě podaných nápadů či návrhů na zlepšení pracovních podmínek kladně odpovědělo 71 % respondentů a 22 % respondentů odpovědělo, že vyslyšeni nejsou (Příloha 17). A jen 22 % respondentů odpovědělo, že jejich návrh je následně i aplikován (Příloha 18).

V příloze 19 a 20 je graf znázorňující spokojenost s řešením stížností na zaměstnance, z něhož vyplývá, že 48 % respondentů je spokojeno s řešením těchto situací. Nespokojenost se způsobem řešení stížností uvedlo 55 % respondentů. Respondenti též uvedli, že se ještě s touto situací nesetkali a proto ji nemohou hodnotit. Zároveň 53 % respondentů uvedlo spokojenost se včasným řešením vzniklých problémů.

Jedním z komunikačních prostředků ve společnosti jsou společné meetingy. S jejich intervalem je spokojeno 57 % respondentů. Téměř třetina respondentů spokojena s intervalem není a 12 % respondentů uvedlo, že je meetingy nezajímají (Příloha 21).

Školení personálu a spokojenost se systémem školení uvedlo 74 % respondentů, ale polovina z nich by uvítala častější interval školení. Nespokojeno je 21 % respondentů a 5 % uvedlo, že je školení příliš nezajímá a přijde jim zbytečně složité a přísné (Příloha 22).

Další důležitou součástí interní komunikace je pravidelné hodnocení zaměstnanců ze strany vedoucích manažerů. Třetina respondentů uvedla, že hodnocení neprobíhá pravidelně. Další 29 % respondentů spíše souhlasilo, že hodnocení je nepravidelné. Pětina respondentů souhlasila, že hodnocení je pravidelné a 17 % spíše souhlasilo (Příloha 23). V návaznosti na toto téma, byl proveden i výzkum četnosti hodnocení. Čtvrtina respondentů uvedla, že nebyla ještě nikdy hodnocena. Nejčastěji jsou respondenti hodnoceni měsíčně - uvedlo to 18 % respondentů. Dle nastalé situace je hodnoceno 17 % respondentů (Příloha 24). S celkovým hodnocením ze strany nadřízených jsou respondenti spokojeni z 36 %. Spíše nespokojeni jsou respondenti z 20 % a zcela nespokojeno je 12 % respondentů (Příloha 25).

Respondenti v analýze interní komunikace hodnotili spokojenost komunikace s nadřízenými. Spokojeno je 28 % respondentů. Spíše spokojeno je 18 % respondentů a dalších 18 %, je spíše nespokojeno. Pětina dotázaných uvedla, že nejsou a zároveň jsou spokojeni s komunikací s nadřízenými. Tato otázka se respondentů zřejmě netýkala nebo záleží na situaci a konkrétním nadřízeným. Nespokojenost s komunikací uvedlo 16 % respondentů

(Příloha 26). Vzájemnou komunikaci se svými kolegy respondenti hodnotili kladně z 61 %, z toho je spíše spokojeno 24 % respondentů. Ani kladně a ani záporně hodnotilo komunikaci mezi kolegy 26 % respondentů. Spíše nespokojeno je 8 % respondentů a 5 % není spokojeno se vzájemnou komunikací mezi kolegy (Příloha 27).

Čtvrtina respondentů neví, zda jsou nebo nejsou spokojeni s pravomocemi a zodpovědností. Respondenti jsou spokojeni s pravomocemi a zodpovědností z 25 % a nespokojeno je 11 % respondentů (Příloha 28). Společnost dle výzkumu dodržuje zákoník práce, nemá odbory a většinový názor praví, že je není potřeba zakládat (Příloha 29 a 30).

Z výzkumu interní komunikace v restauracích T.G.I. Fridays vyplývá, že ve větší míře jsou zaměstnanci vyslyšeni, pokud mají nějaký nápad, inovaci, komentář. V restauracích je zaveden interní zákon „Open door policy“, což je v překladu politika otevřených dveří. Každý zaměstnanec má právo přijít za svým přímým nadřízeným a komunikovat s ním o čemkoli potřebuje. Pokud potřebuje, může komunikovat i s kterýmkoli jiným manažerem. Tato politika je tedy z větší části dodržena. Následná aplikace nápadů, inovací a jiných připomínek do praxe není podle zaměstnanců tak častá. Nápady ze strany zaměstnanců nemusí být vždy kompatibilní s firemní kulturou a interními pravidly, může to být drahá inovace, na kterou nejsou dostatečné finanční prostředky. S řešením stížností, které jsou spojené se zaměstnanci, nejsou spokojeni. Častým názorem na nespokojenost s řešením celé situace je manažerova neschopnost řešit vzniklý problém, zmiňují i nevhodné načasování. Zaměstnanci také zmínili, že se necítí komfortně při osobním pohovoru, kde sedí více vedoucích manažerů a dávají zaměstnanci zpětnou vazbu. Zaměstnanci se cítí pod tlakem, který ovlivňuje jejich upřímnou zpětnou vazbu. Školení personálu, na kterém si restaurace zakládá, je z pohledu zaměstnanců uspokojující. I přesto by zaměstnanci uvítali častější interval školení. Kladný vliv na firemní kulturu a celý zaměstnanecký tým má rozsáhlé školení nových zaměstnanců, jež vytváří předpoklady pro vzájemně otevřenou komunikaci, podpořenou přátelskou a vstřícnou atmosférou. Díky možnosti kariéerního růstu ve společnosti jsou zaměstnanci také spokojeni s komunikací s nadřízenými.

8.5 Interní prostředí

Spokojenost s atmosférou na pracovišti potvrzuje 53 % respondentů, z toho 33 % respondentů je spíše spokojeno. Třetina respondentů neví, zda je spokojeno či není spokojeno a 12 % je zcela nespokojeno, 5 % je spíše nespokojeno (Příloha 31).

Vybavení pracoviště jako je například inventář, hodnotilo kladně 46 % respondentů. Z toho 24 % respondentů uvedlo, že je s vybavením spíše spokojeno. Naopak 21 % je spíše nespokojeno a 8 % je zcela nespokojeno (Příloha 32). Zázemím restaurace (sprchy, šatny, jídelna) hodnotili respondenti ze 14 % kladně a 14 % záporně (Příloha 33).

Se stravováním, které mají respondenti zdarma v pracovní době, jsou spokojeni z 38 %, z toho je spíše spokojeno 14 %. Nespokojeno je 36 % respondentů. Čtvrtina uvedla, že je i není spokojena. Toto může být ovlivněno výběrem jídel, která jsou v nabídce (Příloha 34).

Společnost velice dbá na dodržování zákoníku práce. Ve společnosti proběhli v minulém roce změny pracovní doby z 8 hodinových směn v poměru 5 směn / týdně na 12 hodinové směny v systému krátký / dlouhý týden. Respondenti hodnotili tento typ 12 hodinových směn pozitivně. Spokojeno s tímto novým systémem 28 % respondentů a 26 % je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno a nespokojeno je celkem 18 % respondentů (Příloha 35).

S nabízenými výhodami a slevami, respondenti uvedli spokojenost a spíše spokojenost celkem ze 48 %. Spíše nespokojeno je 20 % a 9 % respondentů je zcela nespokojeno (Příloha 36).

Celkové interní prostředí a spokojenost s ním je kladná. Inventář a finance s ním spojené hlídá generální manažer každé restaurace. Některé nákupy inventáře probíhají z Ameriky, a proto někdy trvá déle, než je inventář doplněn. To může ovlivnit hodnocení spokojenosti s vybavením na pracovišti. Jedna z poboček v Praze je nově zrekonstruována a proto spokojenost zaměstnanců může být větší a zaměstnanci z druhé pobočky mohou mít názor zápornější. Protože společnost klade velký důraz na dodržování zákoníku práce, jsou zaměstnanci spokojeni i s pracovní dobou. Dle návrhů ze strany zaměstnanců by pracovníci ocenili lepší výběr jídel, častější obměnu jídelníčku. Dle komentářů u benefitů v kapitole Firemní kultura, zaměstnanci

často zmiňují, že strava je neadekvátní a vyžadují stravenky jako náhradu. U slev pro zaměstnance bylo zaznamenáno několik návrhů na zvýšení.

8.6 Sebehodnocení

Ve výzkumu spokojenosti s interní komunikací je i část sebehodnocení. Respondenti hodnotí organizaci své práce z 68 % jako dobrou, 20 % nehodnotí ani dobře ani špatně, 4 % hodnotí organizaci své práce jako ne příliš dobrou a 8 % respondentů není spokojeno (Příloha 37).

Respondenti uvedli, že přijímají kritiku dobře, a to ze 42 %, z 28 % spíše dobře, 8 % spíš neumí přijmout kritiku a 5 % nepřijímá kritiku (Příloha 38). Na změny ve společnosti dobře reaguje 32 % respondentů a 22 % spíše reaguje dobře. Téměř třetina není rozhodnut a 5 % reaguje na změny ve společnosti špatně (Příloha 49).

Za loajálního zaměstnance se považuje 47 % respondentů a dalších 32 % respondentů se přiklání k názoru, že jsou spíše loajálními zaměstnanci. Pouhých 11 % se nepovažuje za loajálního zaměstnance (Příloha 40). Za dochvilné se považuje 46 % respondentů, dalších 25 % je spíš dochvilných, 7 % není příliš dochvilných a 9 % se nepovažuje za dochvilný (Příloha 41). Dle výzkumu spolehlivosti zaměstnanců, respondenti sebe hodnotili jako spolehlivé zaměstnance z 61 % (Příloha 42).

Schopnost řešení problémů uvedlo 41 % respondentů. Bez schopnosti řešení problémů se považuje 8 % respondentů (Příloha 43). Necelá čtvrtina dotázaných zvládá stresové situace dobře, 30 % spíše zvládá stresové situace a 8 % respondentů se ohodnotilo jako stresující osoby (Příloha 44). Upřímní jsou respondenti ze 41 %, 5 % respondentů uvedlo, že jsou neupřímní (Příloha 45).

Sdělovat kritiku dokáže 24 % respondentů a 7 % respondentů to nedokáže vůbec (Příloha 46). Sdělovat pochvalu dokáže 29 % respondentů a naopak 8 % respondentů ji sdělit nezvládá (Příloha 47).

Zaměstnanci v restauracích T.G.I. Fridays se hodnotí jako zorganizovaní zaměstnanci, kteří umějí přijmout kritiku. Kritiku a pochvalu umí nejen přijmout, ale i předat svým kolegům nebo nově příchozím zaměstnancům. V tomto případě je komunikace mezi zaměstnanci čistá a jasná. Dokážou si vyříkat problémy, sdělit kritiku a dokážou se i navzájem pochválit. Určitý podíl na sdělování kritiky a pochvaly má učební model, kterým trenéři předávají znalosti a dovednosti nově příchozím zaměst-

nancům. Tento model se využívá například i v automobilovém průmyslu. Ve společnosti jsou zaměstnání loajální zaměstnanci, to se odráží na delší době pracovního úvazku. Skoro polovina zaměstnanců se hodnotí jako dochvilní zaměstnanci. Loajalita a dochvilnost, schopnost řešit problémy a zvládat stresové situace, jsou jedna z manažerských dovedností. Z výsledku výzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou sebevědomí, někteří možná ani své menší nedostatky nevidí a nehodnotí.

8.7 Doplnující výzkum

Výzkum interní komunikace také analyzuje důvody spolupráce se společností, zda respondenti přemýšlí o odchodu, a jak jsou respondenti spokojeni s pocitem jistoty ve společnosti. Respondenti uvedli, že z 54 % nepřemýšlí o změně zaměstnání a 46 % respondentů o změně společnosti přemýšlí (Příloha 48).

Důvod, proč respondenti pracují ve společnosti, je z 30 % dobrý kolektiv. Náplň práce baví 25 % respondentů, 14 % respondentů pracuje ve společnosti pro získání zkušeností a znalostí, 9 % respondentů má pocit jistoty, 8 % respondentů pracuje ve společnosti ze zvyku (Příloha 49). Ze 76 % jsou respondenti spokojeni s jistotou a stálostí práce, z toho polovina respondentů je spíše spokojena. Naopak nespokojeno je 9 % respondentů (Příloha 50).

Více než polovina zaměstnanců ve výzkumu odpověděla, že nepřemýšlí o změně zaměstnavatele. Další pracovníci naproti tomu uvedli například tyto důvody k odchodu: finanční stránku, benefity, pracovní dobu, jednání ze strany vedení, frustraci z pocitu podřízenosti bez respektu, možnost dalšího rozvoje v jiné společnosti. Hlavními důvody, které zaměstnanci vyzdvihují a které je udržují ve společnosti, jsou dobrý pracovní kolektiv, zaměstnanci práce baví a naplňuje, mohou se zde sebe-realizovat a mají pocit jistoty.

8.8 Focus group – kvalitativní výzkum se zákazníky restaurace T.G.I. Fridays

Skupinový rozhovor (focus group) byl zaměřen na otázky týkající četnosti návštěv a důvodu návštěv restaurace T.G.I. Fridays, jak hosté vnímají obsah komunikace a co buduje a obsahuje pojem značky. Skupinový rozhovor probíhal v restauraci T.G.I. Fridays s vybranými zákazníky. Restaurace pro své prostředí vytváří uvolněnou atmosféru a odbourává ostych při vedení rozhovorů. Focus group bylo provedeno v březnu 2019. Rozhovorů se zúčastnila skupina 8 hostů. Bylo jim položeno celkem 12 otázek. Diskuze nebyla nahrávána, byla zaznamenávána pouze písemně.

8.8.1 Scénář focus group

K získání informací jak hosté vnímají restauraci T.G.I. Fridays, kde se o restauraci dozvěděli a jak na ně působí obsah komunikace, byl použit následující scénář.

1. Úvod

Celá diskuze započala oslovením hostů, představením moderátora diskuze a byl i představen důvod oslovení.

2. Diskuze

Při diskuzi bylo hostům položeno 12 otázek (Příloha 51). Diskuze byla zahájena okruhem otázek, odkud se hosté dozvěděli o restauraci. Následovaly okruhy otázek vnímání obsahu komunikace, spokojenost s nabídkou restaurace, hodnocení restaurace v porovnání s konkurencí a závěrem proběhla diskuze o značce.

3. Závěr

Závěrem skupinového rozhovoru bylo poděkování, sdělení doplňujících odpovědí a rozloučení.

8.8.2 Vyhodnocení skupinového rozhovoru

Pro některé hosty je restaurační brand T.G.I. Fridays známý, ale návštěva restaurace byla spíše na doporučení přátel, kteří restauraci navštěvují minimálně jednou do měsíce. Ostatní hosté přicházejí spíše jednou za půl roku. Některé ovlivňuje při výběru vzdálenost od bydliště a vyšší cena, proto restauraci nenavštěvují tak často. Vyšší cena za nabídku jídel a nápojů je dána především nákupem surovin. T.G.I. Fridays musí nakupovat pouze

suroviny od certifikovaných dodavatelů a to se odráží na výsledné ceně. V ceně se odráží i fakt, že některé suroviny do restaurace dodává Amerika. Toto pozadí při nastavování cen samozřejmě hosté nevnímají a mají pocit, že platí pouze za známost brandu, což není vnímáno vždy pozitivně.

Motivem návštěvy restaurace je tedy především nabídka jídla a nápojů. Lákává je i americká atmosféra, milá obsluha, která působí dojmem, že v restauraci pracuje s nadšením a snaží se, aby prožitek z návštěvy byl co nejdokonalejší. Dobrý dojem budí i tým manažerů, kteří se pohybují v interiéru restaurace a vhodným způsobem kontaktují hosty. Tyto návštěvy u stolu hosté hodnotí kladně jako fakt, že se o ně restaurace opravdu zajímá a záleží jí na jejich spokojenosti. V konkrétní reakci na představenou nabídku akcí restaurace hosté zpravidla uvedli, že když už se o nich dozví, rádi je využijí. Přijdou jim zajímavé a mohou zajmout širokou skupinu jak stálých tak i potenciálních návštěvníků. Představování akcí však není tím hlavním důvodem manažerské návštěvy. Obsah komunikace restaurace musí být mnohem bohatější a rozmanitější. Čím vyšší je schopnost kvalitní společenské konverzace, tím produktivnějšího výsledku zástupce restaurace dosáhne.

Jak už bylo řečeno, pro hosty je důležitým komunikačním nástrojem především doporučení přátel, kterému nejvíce důvěřují. Tento fakt potvrzuje klasickou marketingovou poučku, že nejlepší reklamou je forma: Pusa-ucho. Hosté přicházející na doporučení by většinou restauraci T.G.I. Fridays svým známým doporučili.

Na otázku propagace restaurace na sociálních sítích, které jsou v dnešní době oblíbeným marketingovým nástrojem, dnes existuje jednoznačná odpověď. Hosté považují tuto formu za účinnou. Přesto pro ně není na prvním místě. Líbí se jim osobní aktivita, nasazení, obrázky, ale především očekávají vtipnou komunikaci, doslova „představení“, které zaujme.

Podle vyjádření dotazovaných je pro ně nyní oproti Facebooku přitažlivější interaktivnější Instagram. Podle výsledků diskuze jsou webové stránky restaurace dostačující obsahovými informacemi, nicméně by jim prospěla modernizace. Hosté také využívají rezervační systém Restu, kde mohou nejen sledovat dění restaurace, provádět rezervace, ale také vyjádřit míru své spokojenosti po návštěvě. Hodnocení restaurace je podpořeno ze strany rezervačního systému darováním finančních voucherů. Recenze na restauraci přispívají k návštěvě, ale opět nejsou pro hosty prioritním doporučením.

Hosté restauraci navštěvují při příležitosti oslav narozenin, rozluček se svobodou, obchodních schůzek, milostných setkání, po nákupech nebo jen tak po práci k posezení s přáteli. Oproti konkurenci mají jistotu, že jídlo i nápoje budou vždy chutnat stejně, personál bude ochotný a vstřícný. Dokáže doporučit jídlo a nápoje, uvést probíhající akci a při odchodu hostů je pozvat na další návštěvu. Tím dodá obsluha hostům pocit, že byli a jsou skutečně vítáni. Všechny výše zmíněné jednotlivosti podle vyjádření většiny hostů budují značku a povědomí o ní.

8.9 Verifikace hypotézy a výzkumných otázek

Hledání odpovědí na výzkumné otázky, které byly definované v závěru teoretické části diplomové práce, bylo cílem provedených šetření. Závěrem výzkumu je provedeno následující vyhodnocení výzkumných otázek a potvrzení či vyvrácení hypotézy.

Výzkumná otázka č. 1: Jsou zaměstnanci frančízy, která má obsáhlou firemní kulturu a prestiž spokojeni s interní komunikací, interním prostředím a firemní kulturou?

Cílem provedených šetření bylo hledání odpovědí na výzkumné otázky, které byly definovány v závěru teoretické části diplomové práce. Na závěr výzkumu shrnuji vyhodnocení výzkumných otázek a potvrzení či vyvrácení hypotézy.

Výzkumná otázka č. 1: Jsou zaměstnanci franšízy, která má obsáhlou firemní kulturu a prestiž spokojeni s interní komunikací, interním prostředím a firemní kulturou?

Odpověď: Výsledky prováděných šetření ukázaly, že zaměstnanci franšízy, která má bohatou firemní kulturu a jako společnost se jí snaží udržet, jsou spíše spokojeni. Zaměstnanci důvěřují společnosti, pro kterou pracují a jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti. Pro udržení firemní kultury a postojů jednotlivců ke společnosti je potřeba neustálé pozitivní motivace.

Skutečnost, že více než polovina zaměstnanců není z nějakého důvodu ve svém zaměstnání spokojena, svědčí o tom, že motivační koncept v praxi funguje jen velmi omezeně. Na druhé straně to, že jsou zaměstnanci velice spokojeni v komunikaci se svými kolegy a s dodržováním zákoníku práce, tento handicap vyrovnává. Otázkou k zamyšlení pro vedení firmy by mělo být, jak protichůdné ambivalentní trendy sjednotit a dosáhnout pozitivní synergie vedoucí k prospěchu firmy i jejích jednotlivých zaměstnanců. Firemní kultura

se musí udržovat jak ze strany vedoucích manažerů, tak od zaměstnanců. Vedení by nemělo opomíjet inovace a přidávání na hodnotě této fungující firemní kultury, aby silný, ale někdy zbytečně formální tlak na dodržování organizačních zásad a pravidel zbytečně nebrzdil další rozvoj.

Výzkumná otázka č. 2: Je budování firemní kultury a interního prostředí důležité nejen pro zaměstnance restaurace T.G.I. Fridays, ale i pro zákazníky, kteří navštěvují tuto restauraci?

Odpověď: Budování dobrého jména a dobré firemní kultury je dlouhodobý proces a to nejen uvnitř firmy, ale i z pohledu zákazníka. Na základě výsledků skupinového rozhovoru lze potvrdit, že restauraci T.G.I. Fridays navštěvují hosté nejen kvůli nabídce produktů, ale také kvůli atmosféře a obsluhujícímu personálu. Zaměstnanci, kteří znají dobře firemní kulturu a jsou spokojeni ve společnosti, přenášejí tuto pozitivitu nejen na ostatní své kolegy, ale i na hosty, kteří navštíví restauraci. Spokojení zákazníci tak mohou být motivováni k další návštěvě a hlavně doporučí tuto restauraci dalším lidem.

Firemní strategie, která se zaměřuje na vždy spokojeného hosta a perfektní servis, je konkurenční výhodou.

Hypotéza: Zaměstnanci, kteří pracují ve franšíze, která má obsáhlou firemní kulturu, a jsou spokojeni nejen s ní, ale i s interní komunikací a interním prostředím, setrvávají ve společnosti delší dobu a tím se upevňuje firemní kultura a atmosféra.

Odpověď: Ano, z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci restaurace T.G.I. Fridays (franšízy), která má obsáhlou firemní kulturu a udržuje ji a předává ji novým zaměstnancům, setrvávají ve společnosti delší dobu. Tito zaměstnanci tak pozitivně ovlivňují celkový dojem hosta z návštěvy restaurace. Dle diskuze se zaměstnanci je pro ně těžší opustit restauraci T.G.I. Fridays pro stále přitažlivé prvky firemní kultury, atmosféru na pracovišti a internímu prostředí.

8.10 Shrnutí výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu

Cílem praktické části této diplomové práce byla analýza interního prostředí a komunikace restaurace T.G.I. Fridays, analýza vnímání pracovní náplně a firemní kultury. K získání informací pro analýzu byl proveden interní kvantitativní výzkum, který byl zaměřený na cílovou skupinu zaměstnanců společnosti Rosinter Group, konkrétně v restauraci T.G.I. Fridays. Dále byl proveden kvalitativní výzkum, zaměřený na hosty restaurace T.G.I. Fridays a byl proveden pomocí skupinového rozhovoru (focus group).

Součástí této fáze diplomové práce bylo vyhodnocení prováděných výzkumů, popis získaných dat a následně i jejich rozbor, které byly zaměřeny na vliv nástrojů interního PR, postojů a hodnot zaměstnanců.

Výsledkem praktické části je identifikace slabých míst v interní komunikaci a celkovém interním prostředí restaurace T.G.I. Fridays včetně toho, jak zaměstnanci vnímají svou náplň práce ve vazbě na firemní kulturu. Výsledky kvantitativní analýzy potvrdily, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s firemní kulturou, interní komunikací a interním prostředím restaurace T.G.I. Fridays. V analýze bylo zjištěno, co zaměstnancům chybí a jejich nové poznatky, nápady a zjištění slouží pro další, projektovou část této diplomové práce.

Výsledky kvalitativního výzkumu ukázaly, že restaurace T.G.I. Fridays je oproti konkurenci je navštěvována především díky atmosféře, kterou budují spokojení zaměstnanci.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 PROJEKT: NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE A POSÍLENÍ INTERNÍHO KLIMATU

Cílem projektové části této diplomové práce je vytvoření návrhu změn vedoucích k efektivnější interní komunikaci se zaměstnanci a k celkovému posílení interního klimatu ve společnosti Rosinter Czech Republic s.r.o., konkrétně v restauraci T.G.I. Fridays Praha.

9.1 Návrhové řešení

Předkládaný návrh změn vedoucích k efektivnější úrovni interní komunikace v restauraci T.G.I. Fridays může sloužit jako návod pro vrcholový management společnosti, jak posílit interní klima. Cílem projektu je odstranit zjištěné nedostatky v interní komunikaci a identifikovat negativní postoje zaměstnanců na základě získaných výsledků již provedeného kvalitativního výzkumu.

9.1.1 Rozvoj zaměstnanců

Restaurace T.G.I. Fridays má své velmi obsáhlé a kvalitní školicí programy, které začínají již samotným nástupem na zadanou pracovní pozici v restauraci. Zaměstnanci mají i doplňující vzdělávací semináře, ať už je to seminář pro management, seminář pro nové trenéry (Coache), prodejní seminář, vzdělávací seminář (hygiena), Fridays service style a jiné. Nový zaměstnanec začínající pracovat ve společnosti, projde nejprve komplexním školením na danou pozici. V případě kariérního růstu, kdy zaměstnanec postupuje na vyšší úroveň, projde dalším odborným školením pro danou pozici a po ukončení se stává zcela samostatným. Slabé místo rozvoje zaměstnanců je však v nedůslednosti dodržování periody pravidelného opakování školení. Dále vyplývá z výzkumu, že zásadním slabým místem je i nedodržování opakovaného školení především u vedoucích pozic.

Pravidla restaurace T.G.I. Fridays stanovují, že vedoucí manažeři musí bezpodmínečně každoročně absolvovat NSF online trénink. Pro zefektivnění školení a udržení znalostí ostatních standardů a komunikačních dovedností, je žádoucí organizovat pro vedoucí manažery pravidelné školení, které bude obsahovat základní znalosti firemní kultury, interní komunikace, standardů restaurace a základních tréninkových znalostí. Hygiena a bezpečnost pravidla se opakují každý rok přes již zmíněné NSF online trénink.

Personální organizace projektu

V české společnosti Rosinter Czech Republic s.r.o. je validovaný tréninkový manažer, který má na starosti i vedení seminářů. Tento tréninkový manažer má tedy na starosti společně s regionální ředitelkou společnosti organizaci seminářů. Generální manažeři restaurací úzce spolupracují s tréninkovým manažerem a to při organizaci rozpisu směn pro účastníky semináře.

Organizaci semináře vede pověřený tréninkový manažer. Celá organizace semináře započne tzv. „Technickou přípravou“ s ověřením připravenosti, tzn. určením místa a času konání semináře, kdy pozvánka na školení účastníků se odesílá na interní emailovou adresu do interního systému plánovaných směn. Následně je provedena kontrola volného prostoru a organizace prostoru uvnitř místnosti s přípravou pomůcek např. flipchartu, kontroly projektoru, zajištění tisku učebních materiálů, psacích potřeb. Součástí kontroly je i nebytné zajištění občerstvení. Velmi důležitou součástí semináře je příprava hry pro odstranění stresu a uvolnění atmosféry na začátku semináře.

Po zajištění technické stránky, přichází i příprava samotného semináře tréninkovým manažerem, který se připravuje ze stanovených firemních materiálů T.G.I. Fridays International. Po kompletním zajištění veškeré přípravy semináře, proběhne samotné školení, na jehož závěru je připravena pro každého účastníka validace. Tato validace probíhá za účasti generálního a tréninkového manažera. Generální manažer zpracuje a odevzdá po ukončení celého semináře report regionální ředitelce o celém průběhu a výsledku semináře.

Semináře jsou pro zkvalitnění interní komunikace především v oblasti praktického použití velkým přínosem i přes časově náročnější přípravu a problematického zajištění a uvolnění účastníků (manažerů) v navržených termínech seminářů v souladu a organizaci plánovaných směn.

Finanční náročnost projektu

Finančně nákladnější je tisk a vazba učebních materiálů. Záleží na rozsahu učebních materiálů, kdy průměrný náklad na tisk pro 20 účastníků je 12.000,-- Kč. Další z větších výdajů je občerstvení v průměrné hodnotě 3.000,-- Kč včetně organizovaného oběda v domovské restauraci. Finančně nejnákladnější je samotná mzda zaměstnanců, kdy každý školící den se započítává do splnění pracovní doby. V den školení se tento náklad ještě zvyšuje o další zaměstnance, kdy z důvodů zajištění restauračního provozu je nutno zajistit navíc na každé restauraci 2 manažery a jednoho supervizora. V den školení, je tedy zapla-

ceno celkem 13 vedoucích manažerů, z toho 4 manažeři a dva supervizoři jsou na restauraci pro zajištění chodu a zbytek manažerů jsou účastníci vlastního školení. Každý další termín školení obnáší stejné finanční náklady.

Měření efektivity

Z výsledků každoročního anonymního interního průzkumu o spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací, lze analyzovat úspěšnost opakujících se školení pro vedoucí manažery. Lze porovnávat mezi sebou i roky minulé a sledovat vývoj vedoucích manažerů a analyzovat ohniska problémů v interní komunikaci. Tyto výstupy (čeho si zaměstnanci nejvíce všímají a s čím jsou spokojeni či nespokojeni) by sloužily i při následných školeních, jako další učební materiál.

9.1.2 Zaměstnanecké benefity

Pro 79 % zaměstnanců restaurace T.G.I. Fridays je motivace důležitá. Zaměstnance lze motivovat benefity, které zaměstnavatel poskytuje nad rámec mzdy. V restauraci T.G.I. Fridays již jsou zavedené benefity pro zaměstnance, ale i přes tyto nabízené benefity se v dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnancům nějaké benefity chybí.

Projekt bonusový systém

Mezi nejžádanějšími benefity byly u zaměstnanců prémie a navrácení vyplácení procent z tržeb. Vyplácení procent z celkových tržeb bylo v restauraci využíváno dříve a tento typ benefitu byl v současnosti nahrazen bonusovým systémem. Finanční ohodnocení z měsíčních tržeb sice motivovalo zaměstnance k vyššímu prodeji, nabízení dražších produktů, ale oproti této motivaci zaměstnanci opomíjeli doporučování a prodeje produktů, spojených s marketingovými aktivitami. Prodej produktů spojených s marketingovými aktivitami pro zvýšení návštěv restaurace, zaměstnancům nepřišlo natolik atraktivní a motivující, aby produkty prodávali. Z těchto důvodů byl změněn systém odměňování z celkových tržeb na bonusový systém. Tento nově zavedený bonusový systém se mění každý měsíc, dle aktuální nabídky. Jeho obměňování je hlavním důvodem, aby se tento systém nestal stereotypním. Bonusový systém je nastavený tak, aby zaměstnanci dosahovali stejných odměn, jako při vyplácení procent z tržeb, při splnění pravidel prodeje.

Návrhem tedy je do bonusového systému přidat procentuelní ohodnocení z celkové měsíční tržby jednotlivců, jejíž součástí je navyšování marketingových aktivit a průměrného účtu. Odměna za splnění požadavku na měsíční tržbu by neměla být větší než prodej

marketingové aktivity a měla by být nastavena spodní hranice, kterou musí zaměstnanci dosáhnout. Při nastavování hranic dosažení tržeb se odvíjí od finančního plánu P&L (profit and loss v překladu zisk a ztráta), který je nastaven z předešlého roku na rok aktuální.

Zaměstnanci pochybují o některých marketingových aktivitách a s tím souvisí i samotný prodej produktů, které jsou s nimi spojeny. Proto je potřeba, zaměstnancům a vedoucím manažerům představit detailněji marketingové aktivity a to především představení úspěšnosti akcí, profitu z aktivit a nákladů. Tento návrh na zlepšení informovanosti zaměstnanců bude předložen marketingovému manažerovi s plánem, jak přenést strategii aktivit mezi zaměstnance. Tyto informace budou sdílené prostřednictvím interního emailu, ve kterém budou zasílány automatické tabulky s přehledem aktivit. Tyto tabulky budou nejdříve představy všem vedoucím manažerům a ti budou na základě těchto tabulek informovat své podřízené. Toto je také strategie, jak více motivovat zaměstnance, kterých se týká propagace aktivit na restauraci.

Příloha 54 Vzorová tabulka pro sledování marketingových aktivit, slouží jako vzorová automatická tabulka, do které budou zapisovány hodnoty jednotlivých prodejů a z níž bude možné provádět následné hodnocení úspěšnosti marketingové aktivity. Tabulka pro tuto diplomovou práci je popsána v českém jazyce, pro vedení bude následně přeložena do anglického jazyka a to z důvodu mezinárodní společnosti a tyto tabulky budou předkládány i pro vedení z Ruska.

Personální vytíženost pro nastavení bonusového systému

K sestavení bonusového systému je potřeba komunikace mezi marketingovým manažerem a vedoucím manažerem za každý department, kterého se bonusový systém týká. Vedoucí manažer nastaví cíle bonusového systému, výši minimální měsíční tržby, výši procenta a ten komplexní plán předá generálnímu manažerovi restaurace. Po schválení vstoupí v účinnost.

Měření efektivity bonusového systému

Efektivitu lze změřit nejen na základě plánovaného jednorozhodného výzkumu, který bude probíhat anonymně uvnitř společnosti, ale také i plněním bonusů. Pokud zaměstnanci nebudou plnit nastavené cíle bonusového systému, je nutno analyzovat z jakého důvodu cíle nejsou plněny. I při plánovaných osobních pohovorech je možné získat informace od zaměstnanců, které se následně vyhodnotí. Pozitivní efekt dobře nastaveného systému se projeví ve splněných cílech bonusového systému a to i nad rámec nastavených cílů.

Stravenky Gastro Pass a Flexi Pass

Další žádané benefity jsou stravenky Gastro Pass a Flexi Pass. Flexi Pass je příspěvek pro zaměstnance na volnočasové aktivity, jako je kultura, cestování, vzdělávání, nákup zdravotních potřeb, lázeňské pobyty, sportovní aktivity a nadstandardní zdravotní péče.

Stravenky Gastro Pass jsou příspěvek na stravování a má charakter ceniny. Zaměstnanci by stravenky rádi využili jako náhradu personální stravy, která je zdarma v průběhu pracovní směny, a pro zaměstnance není přijatelná. Personální strava je vařena ve větším množství, proto není možné se vždy trefit do chutí zaměstnanců. Víra, vegetariánství a fitness strava jsou důvody odmítnutí personální stravy. Zlepšení personální stravy bylo ve výsledcích výzkumu zmíněné, jako samostatný návrh na benefity.

Stravenky a Flexi Pass mají své výhody jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. V tabulce 1 je popsán rozdíl v legislativě a výhodách mezi stravenkami a Flexi Passem.

Tabulka 1: Rozdíl mezi stravenkami a Flexi Passem (zdroj: vlastní zpracování, <https://cz.benefity.sodexo.com/>)

Legislativa a daně	Stravenky Gastro Pass	Flexi Pass
Daňově uznatelná až do (nominální hodnoty stravenky)	55%	Ne
Zdravotní pojištění	Nespadá do vyměřovacího základu	Nespadá do max. částky 20.000 Kč za kalendářní rok
Sociální pojištění	Nespadá do vyměřovacího základu	Nespadá do max. částky 20.000 Kč za kalendářní rok
Zaměstnavatel ušetří na nákladech v porovnání se mzdou až ...	48%	35%
Zaměstnanec získá vyšší hodnotu až ...	45%	45%
Daňově nejvýhodnější stravenka v hodnotě	123 Kč	

U stravenek zaměstnavatel zaplatí do výše 55 % z hodnoty stravenky a zaměstnanci se strhne z čisté mzdy 45 %. Zaměstnavatel nemá povinnost přidat stravenky do benefitu, musí pouze poskytnout stravu během pracovní doby. Dále zaměstnavatel zaplatí provizi za stravenku, která se pohybuje od 0,5 % do 5 % z její nominální hodnoty. Tuto provizi může zaplatit zaměstnavatel ze svého, nebo to procento zahrne do 55 %, které jsou daňově uznatelným nákladem. (Sodexo, ©2019) Zaměstnanci mají nárok na jednu stravenku denně,

v případě trvání pracovní doby alespoň 3 hodiny tzn. Při dovolených a nemocech se stravenka nevydává. Pokud směna trvá vč. Přestávky déle než 11 hodin, může zaměstnavatel vydat druhou stravenku. (Kurzycz, © 2019)

Tabulka 2: Příspěvky na stravenky od zaměstnavatele a zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování)

	Příspěvek v procentech	Hodnota stravenky	Výše příspěvku v Kč
Zaměstnavatel	55%	123 Kč	68 Kč
Zaměstnanec	45%	123 Kč	55 Kč

V tabulce číslo 3 se nachází pro vedení připravené porovnání stravenek Gastro Pass a Flexi Pass. Kolik zaměstnavatel ušetří a o kolik se navýší čistá mzda zaměstnancům. Zaměstnavatel ušetří na se zvýšením mzdy 37 % u Flexi Passu a u stravenek Gastro Pass 47 %. Zaměstnanci dostanou přidáno v benefitech a dostanou tak oproti mzdě více o 302, 40 Kč u stravenek Gastro Pass a u Flexi Pass je to o 497 60 Kč. Hrubá mzda 16.280 Kč je dle minimální zaručené mzdy v roce 2019 podle profesí.

Tabulka 3: Porovnání stravenek a Flexi Pass (zdroj: vlastní zpracování)

Stravenky Gastro Pass		Flexi Pass	
Zaměstnanců	68	Zaměstnanců	68
Výše odměny	123 Kč	Výše odměny	1 600 Kč
Hrubá mzda (bez bonusů)	16 280 Kč	Hrubá mzda (bez bonusů)	16 280 Kč
Počet odpracovaných dní	15		
Náklady na odměnu zaměstnance		Náklady na odměnu zaměstnance	
Ve stravenkách	976,5 Kč	V benefitech	1 976 Kč
Částka, kterou přispívá zaměstnavatel zaměstnanci – maximálně 55 % z hodnoty stravenky. 45 % je strženo zaměstnanci z čisté mzdy.			
V peněžní odměně	1 875 Kč	V peněžní odměně	3 113,8 Kč
Celkové náklady na peněžní odměnu zaměstnance tak, aby v čisté mzdě zůstala stejná částka jako za stravenky.			
Na všechny zaměstnance společnost vynaloží		Na všechny zaměstnance společnost vynaloží	
Ve stravenkách	66 402 Kč	Ve benefitech	134 368,0 Kč
V peněžní hodnotě	127 500 Kč	V peněžní hodnotě	211 738,4 Kč
Zaměstnavatel ušetří na všechny zaměstnance	61 098 Kč	Zaměstnavatel ušetří na všechny zaměstnance	77 371,0 Kč
Zaměstnanec dostane přidáno v benefitech a dostane tak oproti mzdě více o ...	302,4 Kč	Zaměstnanec dostane přidáno v benefitech a dostane tak oproti mzdě více o ...	497,6 Kč
Čistá mzda	14 250,7 Kč	Čistá mzda	14 886,8 Kč
Zaměstnavatel ušetří se zvýšením mzdy 47 %		Zaměstnavatel ušetří se zvýšením mzdy 37 %	

Personální náročnost

Počáteční implementaci bonusového systému ve formě stravenek Gastro Pass a Flexi Passu zajišťuje regionální ředitelka, která je zplnomocněna k podpisům smluv a k jednání za společnost Rosinter Czech Republic s.r.o., v komunikaci se společností Sodexo. Implementaci stravenek Gastro Pass a Flexi Pass při vyplácení mezd zajišťují generální manažeři restaurací, kteří připravují podklady pro zpracování mezd mzdovou účetní. Dále pak mzdová účetní vyžádá a zpracuje počet stravenek Gastro Pass a Flexi Pass pro zaměstnance. K zaměstnancům se dostanou stravenky a Flexi Pass přes generální manažery restaurace. Stravenky a Flexi Pass budou vydávány na měsíc dopředu, v případě, že zaměstnanec onemocní nebo bude na dovolené a neodpracuje požadovanou směnu, bude mu upraven v další mzdě počet vydaných kusů stravenek Gastro Pass.

Možné rizika projektu stravenky Gastro Pass a Flexi Pass

Rizika při realizaci projektu stravenky Gastro Pass a Flexi Pass mohou vzniknout při nesprávně nastavené smlouvě mezi regionální ředitelkou společnosti a společností Sodexo. K těmto úkonům jako je uzavírání smluv, společnost využívá buď právní podpory nebo konzultaci se mzdovou účetní či účetní firmou. Riziko v projektu může být také fluktuace zaměstnanců. Pokud zaměstnanec obdrží stravenky a Flexi Pass, následně ve zkušební době opustí společnost. Proto návrhem opatření pro toto riziko je tento benefit zaměstnancům přidělit až po ukončení zkušební doby.

Projekt zavedení prémie

Z výzkumu spokojenosti se zaměstnaneckými benefity byly vyhodnoceny i prémie. Prémie týkající se především speciálních událostí jako jsou Vánoce. Tyto prémie jsou pro vedoucí zaměstnance zavedeny. Avšak, motivace musí být zaměřená komplexně na zaměstnance restaurace, nikoli jen na zaměstnance na nižších pozicích. Vedoucí manažeři nejsou v restauraci T.G.I. Fridays ve vyšší míře motivováni. Motivací pro ně mohou být pouze bohaté zkušenosti a znalosti v oblasti hygieny, bezpečnostních pravidel při provozu restaurace, rozvinutí cizího jazyka, verbální komunikace, schopnosti vedení zaměstnanců a finanční zodpovědnosti.

Návrhové řešení pro vyšší motivování vedoucích manažerů mohou být též finanční odměny z měsíčních tržeb. Vzájemné spolupráce a motivace mezi zaměstnancem a vedoucím manažerem může navýšit měsíční tržby. Finanční odměna by byla stanovena na základě kladné procentuelního rozdílu oproti roku minulému a současnému. Rozdíl by byl počí-

tán kvartálně, tedy jednou za tři měsíce a výše odměny by byla ve výši 1 %. Toto procento by připadalo generálnímu manažerovi, který by následně rozdělil finanční odměnu dle aktivity a počtu směn svým podřízeným manažerům.

Personální náročnost

Vyplácení odměn má na starosti mzdová účetní, která odměny vyplatí na základě podkladů od regionální ředitelky. Pro výpočet vyplácení kvartálních prémie bude připravena automatická tabulka, kterou připraví regionální ředitelka.

Možné riziko

Rizikem projektu "prémie pro manažery" vzniká při rozdělování prémie manažerům. Pro eliminaci tohoto typu rizika byl zvolen postup, že o výši prémie bude rozhodovat regionální ředitelka.

Měření efektivity

Pozitivní efekt u projektu nastavení prémie pro manažery bude splněn v případě dosažení nastavených cílů za kvartální období. Efekt dosažení cílů se projeví nejen u prémie vedoucích manažerů, ale i u nastaveného bonusového systému pro zaměstnance. Manažeři budou více motivovat zaměstnance k vyššímu prodeji, budou se aktivně zapojovat při sdílení marketingových aktivit na sociálních sítích, aby zvýšili návštěvnost restaurace.

Případné rizika

Případné riziko by mohlo vzniknout v případě, že by manažeři měli rozdílnou procentuelní odměnu z tržeb. Manažery by to mohlo podněcovat k vyšší soutěživosti v týmu, obviňování sebe navzájem a sledování vzájemného plnění pracovních povinností. Pro tento případ bude stanoveno jednotná výše procentuelní odměny. Pouze vyšší pozice, tedy generální manažer, bude mít procentuelní odměnu vyšší.

Návrh projektu Loterie benefitu

Poslední návrh jak udělat pro zaměstnance atraktivní zaměstnanecké benefity, je využití loterie. Tato loterie by se konala jedenkrát za rok na firemním meetingu. Loterie bude spočívat v tom, že zaměstnanci roztočí kolo, kde budou vypsány možné další nebo jiné zaměstnanecké benefity, které by zaměstnanec mohl vyhrát. Tento hravý atraktivní systém odměňování bude interně nazýván Loterie Benefitů. Loterie benefitů by obsahovala

například 1 den dovolené navíc, 1 den Sick days, voucher do restaurace, pobytový voucher, relaxační voucher, příspěvek na dopravu nebo mimo firemní školení.

Personální náročnost

O tento jednorochní výběr benefitu bude z personálního hlediska pod vedením vedoucích manažerů, kteří vedou nějaký department restaurace. Každý bude mít krátký meeting se svými členy týmu, nechá by je roztočit loterii benefitů a zapsal by do vytvořené tabulky jméno zaměstnance a jaký druh benefitu si vytočil. Poté by předal tuto informaci k podkladům pro vyplácení mezd a benefit bude do něj započítán. V případě odměny voucherem nebo školením, bude mít organizaci pod svým vedením vedoucí manažer. Pouze předá potřebné informace generálním manažerům a zaměstnancům, kteří tento benefit obdrželi.

Možné rizika

Rizika tohoto projektu jsou v organizaci a delší době zpracování benefitů pro jednotlivé zaměstnance. Pro eliminaci rizik je nutno mít připravené všechny tabulky, předem vybrané poukázky a domluvené pevné data pro splnění cílů.

9.1.3 Interní komunikace – zpětná vazba zaměstnancům

Potřeba cítit se důležitým a uznávaným, potřebuje každý. Z dotazníkového šetření byl získán výsledek, že se ve společnosti zaměstnanci právě takto necítí. Jejich pocit, že nejsou uznáváni vedením, je vede k našťvanosti, nechuti pracovat a celkově je tento pocit demotivuje. Zaměstnanci budou více nakloněni ke společnosti, pokud se zájem o zaměstnance zvýší. Proto dalším důležitým prvkem interní komunikace je slovní ohodnocení. Z výzkumu, který ukázal, že zaměstnancům není v pravidelných intervalech podáváno osobní hodnocení a tudíž není ani dostatek prostoru pro sdělení zpětné vazby z jejich strany vyplývá, že zaměstnancům chybí častější osobní pohovory, upřímné jednání a včasné sdělení zpětné vazby.

Návrh na zvýšení pocitu uznání zaměstnanců vedením, je jednak školení o komunikaci pro manažery a podávání zpětné vazby, ale i zvýšení aktivity na společném teambuildingu nebo firemní párty. Společnost jednou do roka organizuje společný teambuilding a společný firemní večírek. Na těchto firemních akcích je velice důležité, aby vedoucí manažeři komunikovali více se zaměstnanci a snažili se je poznat i mimo pracoviště. Většina ve-

doucích manažerů se snaží i při pracovní směně komunikovat se zaměstnanci, ale zároveň působí, že to nedělají se zájmem.

Restaurace T.G.I. Fridays své zaměstnance hodnotí ve formě ročního hodnocení Meeting, který se koná na každé restauraci zvlášť, shrnuje se celý uplynulý rok a vyhláší se “ten nejlepší z nejlepších“ anebo také “skokan roku“, který udělal veliký pokrok v uplynulém roce. To je ovšem z hlediska pravidelného hodnocení málo. Z výzkumu mezi zaměstnanci vyplývá, že pro zaměstnance je důležitá jak finanční, tak i slovní odměna. Slovní odměnu si však zaměstnanec pamatuje déle, oproti té finanční. Finanční odměnu si zaměstnanec pamatuje, dokud ji neutratí.

Ať už na semináři, jak efektivně předávat své zkušenosti a znalosti nově příchozím zaměstnancům nebo na veškerých seminářích jak vést své podřízené a svůj tým, jsou předávány znalosti, jak využít správného načasování a formy sdělení zpětné vazby. Bohužel dle výsledku analýzy vedoucí manažeři tyto informace opomíjejí.

Proto návrhem je zvýšení intervalů opakující se školení a následně zvýšit počet slovních hodnocení, která jsou důležitou zpětnou vazbou pro vedoucí manažery. Tabulka 4 představuje návrhové řešení intervalů pro zvýšení slovního hodnocení zaměstnanců a jejich plnění pracovní náplně. Návrh intervalů je při každém ranním meetingu, který se koná každý den před otevřením restaurace, po ukončení restauračního tréninku, po uplynutí zkušební doby a jedenkrát za půl roku, jedenkrát za rok a při změnách ve společnosti. Pocit uznání zaměstnanci mohou tedy pocítit při zavedení bonusů, zvýšení školení manažerů v komunikaci se zaměstnanci, při zlepšení kvality poskytované zpětné vazby.

Cílem zlepšení interní komunikace je tedy zajištění optimální míry informací pro zaměstnance ze strany vedoucích manažerů, zajištění optimální interakce a komunikace mezi managementem a zaměstnanci, dále mezi manažerem a jeho týmem zaměstnanců a mezi týmy zaměstnanců navzájem. Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe a při školení. A zajištění zábavy.

Návrhem na zajištění zábavy, kromě již organizovaných teambuildingů a firemních večírků, je kvartální společná snídaneň. Tyto firemní snídaně by organizovali manažeři svým zaměstnancům. Zaměstnanci by byli informováni dostatečně dopředu skrze komunikační nástroje, jako jsou sociální sítě, chaty, emaily a prostřednictvím vyvěšení informačního letáku na nástěnku v restauracích.

Tabulka 4: Návrh na intervaly osobních pohovorů (zdroj: vlastní zpracování)

Interval	Příležitost	Zpětná vazba	Účastníci
Každý den	Ranní meeting (před otevřením restaurace)	Pochvala pro celý tým	Celý tým pro aktuální den (směnu)
		Pochvala pro jednotlivce	
		Vyzdvižení dobré práce	
		Přímá pochvala od hostů	
		Recenze od hostů	
		Motivace	
		Sdělení výsledků marketingových akcí a tržeb	
Ukončení tréninku	Validace	Zhodnocení průběhu tréninku	Zaměstnanec, trenér zaměstnance, manažer tréninku, přímý nadřízený
		Zkouška znalostí	
		Připomínky a návrhy	
		Finanční situace	
		Motivace	
Měsíční	Před koncem uplynutí zkušební doby	Zhodnocení spolupráce a pokračování v ní	Zaměstnanec a přímý nadřízený
		Zhodnocení spolupráce z pohledu zaměstnance	
		Návrhy na zlepšení	
		Pochvala	
		Finanční situace	
		Motivace	
Půlroční	Po uplynutí zkušební doby	Zhodnocení spolupráce z pohledu zaměstnavatele	Zaměstnanec a přímý nadřízený
		Zhodnocení spolupráce z pohledu zaměstnance	
		Zhodnocení náprav z předešlé zpětné vazby	
		Pochvala za případné zlepšení	
		Motivace	
Jednoroční	Udržovací	Zhodnocení spolupráce z pohledu zaměstnavatele	Zaměstnanec a přímý nadřízený
		Zhodnocení spolupráce z pohledu zaměstnance	
		Zhodnocení náprav z předešlé zpětné vazby	
		Pochvala za případné zlepšení	
		Motivace	
Jednoroční	Firemní meeting	Výzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti	Celý tým zaměstnanců restaurace včetně všech vedoucích pozic a marketingového oddělení
		Předání cen a vyhlášení nejlepších zaměstnanců	
		Zhodnocení celého uplynulého roku	
		Plány pro rok nadcházející	
		Motivace	
Speciální	Změna ve vedoucích pozicích	Představení změn ve společnosti	Zaměstnanci, přímý nadřízený (nový + budoucí), generální manažer
		Nový vedoucí představí své plány do budoucna	

Personální náročnost

Vyjma ranních meetingů, které vede manažer směny každý den, je personálně náročnější dodržování navržených intervalů osobních pohovorů se zaměstnanci. Protože ve společnosti není personální oddělení, generální manažer a přímý nadřízený musí sám ohlídat zaměstnanecké smlouvy, aby prováděl osobní pohovory s předstihem, měl dostatek času na přípravu a podal zaměstnanci včasnou zpětnou vazbu. Po uskutečnění osobního pohovoru pouze s přímým nadřízeným zaměstnancem je důležité, předat týmu manažerů získané informace pro uskutečnění nápravy nebo naopak sdílet pozitivní zpětnou vazbu.

Návrh postupu implementace nových intervalů osobních pohovorů:

1. Personální zajištění
2. Příprava automatických tabulek pro kontrolu zaměstnaneckých smluv
3. Příprava materiálů pro osobní pohovory
4. Školení vedoucích pozic na vedení pohovorů z očí do očí, podávání zpětné vazby
5. Provedení pohovorů s nově proškoleným personálem a provedení zpětné vazby
6. Seznámení zaměstnanců s nastavením intervalů osobních pohovorů
7. S nově přichozími zaměstnanci zavést nové intervaly osobních pohovorů a udržení těchto intervalů
8. Výzkum spokojenosti mezi zaměstnanci s novými intervaly osobních pohovorů

Generální manažeři restaurací společně nastaví podklady pro ostatní vedoucí manažery a předají jim důležité informace a jasnou agendu pro udržení intervalů osobních pohovorů. Tím bude zajištěna interní komunikace a to mezi generálním manažerem a manažery restaurace, tak mezi vedením a zaměstnanci.

Případné rizika

V případě, že generální manažer nebude po svých podřízených vyžadovat zpětnou vazbu od zaměstnanců a nebude provádět náhodné kontroly činnosti manažerů, celý projekt může rychle uhasnout. Proto je důležitá kontrola činnosti a občasná účast na osobních pohovorech, samozřejmě s ohledem na zaměstnance. Také je důležité, aby i manažeři měli osobní pohovory a tím se také učili od svých nadřízených správnému jednání na osobních pohovorech.

Komunikační nástroje

V jedné restauraci se komunikuje především pomocí chatu na sociálních sítích „Messenger“, pomocí interní emailové korespondence (rosinter.cz/mail), pomocí telefonu, informačních nástěnek a na každodenních ranních meeting setkáních na restauracích. U druhé partnerské restaurace je využívána především emailovou korespondence (rosinter.cz/mail), a chat „WhatsApp“. Pokud se vyskytne nějaká nová informace, vedení předává tuto informaci svým zaměstnancům prostřednictvím výše zmíněné komunikace. Avšak u některých informací dochází k různým umístěním, např. se nacházejí na chatech a některé naopak na informativní nástěnce. Jako mezinárodní společnost pro komunikaci s ostatními regiony využívá společnost komunikaci prostřednictvím emailů, chatu „WhatsApp“ anebo „Skype“.

Výhody a nevýhody chatu „WhatsApp“ nebo „Messenger“:

Chat je vhodný pro sdělení rychlých informací, které nemusí být nutně detailněji vysvětlené a nemají formální úpravu. V chatu se však také může nějaká informace vytratit, a tak vzniká komunikační šum. Chat je výhodný pro komunikaci mezi vícero zaměstnanci, například u výše uvedené komunikace mezi regiony, ve kterých sídlí restaurace T.G.I. Fridays.

Mezi nejčastější proces interní komunikace patří nástroje digitální, tištěné a osobní. Ve společnosti lze využít všechny tři typy nástrojů, jen každý na něco jiného s jiným záměrem. Proto návrhovým řešením pro využití digitálních komunikačních nástrojů, je využití sociálních sítí „Facebook“, „Instagram“, kde zaměstnanci spolu komunikují, mají svou restaurační skupinu, kde mohou sdílet pracovní informace a zážitky. Nebo také využití video kanálu na serveru „Youtube.com“ kde se mohou sdílet videa na kanálu T.G.I. Fridays z teambuildingů, firemních večírků a barových šampionátů. Pro zlepšení informovanosti zaměstnanců v oblasti aktuálních novinek, týkající se inovací v restauraci, marketingových akcí a aktualit je nutné nastavit systém předávání informací. Návrh na komunikační digitální nástroj pro předávání obecných informací je měsíční Newsletter pro manažery a zaměstnance. Z marketingového oddělení odejdou informace v Newsletteru přes interní email generálním manažerům. Generální manažeři ho mohou doplnit o informace z provozu a poté ho odešlou svým podřízeným manažerům a zaměstnancům.

Restaurace T.G.I. Fridays využívají pro přijímání a odesílání objednávek jídla a nápojů pomocí Ipodu. Ipod je napojen přes samostatnou restaurační Wi-fi síť rovnou do po-

kladního systému a tím je urychlen veškerý servis podávaný hostovi. Toto je velice dobře hodnocený komunikační nástroj v restauračním zařízení.

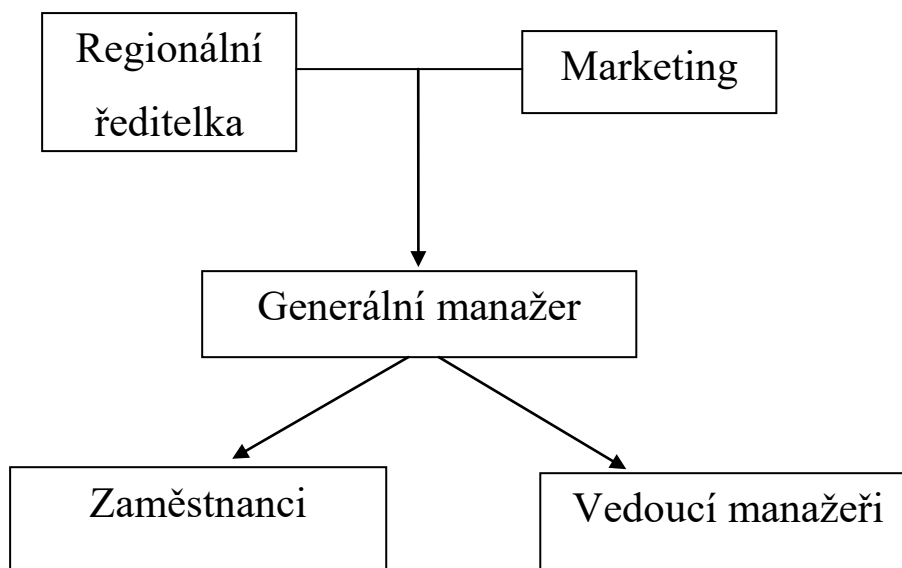
Méně vhodný je tištěný komunikační nástroj. Restaurace se snaží být společensky odpovědnou společností, a proto tisk by měl být omezen. Tištěný nástroj se v interní komunikaci restaurace především využívá pro informování zaměstnanců o jejich plánovaných směnách, nových produktech na restauraci nebo zaměstnanci tisknou pro nové zaměstnance materiály, ze kterých se oni učí. Návrhem je tedy vytvoření sdíleného elektronického plánovače směn na Google Drive nebo vytvoření interní webové stránky, kde zaměstnanci najdou své plánované pracovní směny. Učební materiály pro nové zaměstnance by měli být vratné, tedy jednou vytištěné. Elektronická verze přístupná všem zaměstnancům zatím není plánovaná, mohlo by to být velkým rizikem ztráty firemního „know-how“. Ale návrh, jak se vyhnout tištěnému nástroji ke sdílení informací, je elektronická verze testů, které nový zaměstnanci píšou anebo také využití podobného přístupu výuky jako je u vedoucích zaměstnanců. A to je online verze výuky, pomocí videí a interaktivních cvičení. Tyto videa a cvičení mají jednu malou nevýhodu, jsou pouze v anglickém jazyce a někteří zaměstnanci neovládají anglický jazyk na takové úrovni. Přidání titulků v českém jazyce nebo dokonce i přetvoření instruktážních videí je finančně velice náročné.

Osobní nástroj interní komunikace jsou porady, meetingy, eventy. Na společných poradách se manažeři často domluví rychleji než při využití elektronického komunikačního nástroje. Je zde také prostor pro diskuzi a rozvinutí více nápadů. Porady, meetingy je důležité organizovat nejen často, ale pravidelně. Pokud se jednou meeting vynechá, snadno se vynechá i další plánovaný termín. Návrhem, jak využít osobní komunikační nástroj, je tedy pravidelné zavedení meetingů jedenkrát za dva týdny. Přesný den stanoven v navrhovaném řešení nebude. Je to z důvodu nepravidelné pracovní doby vedoucích manažerů.

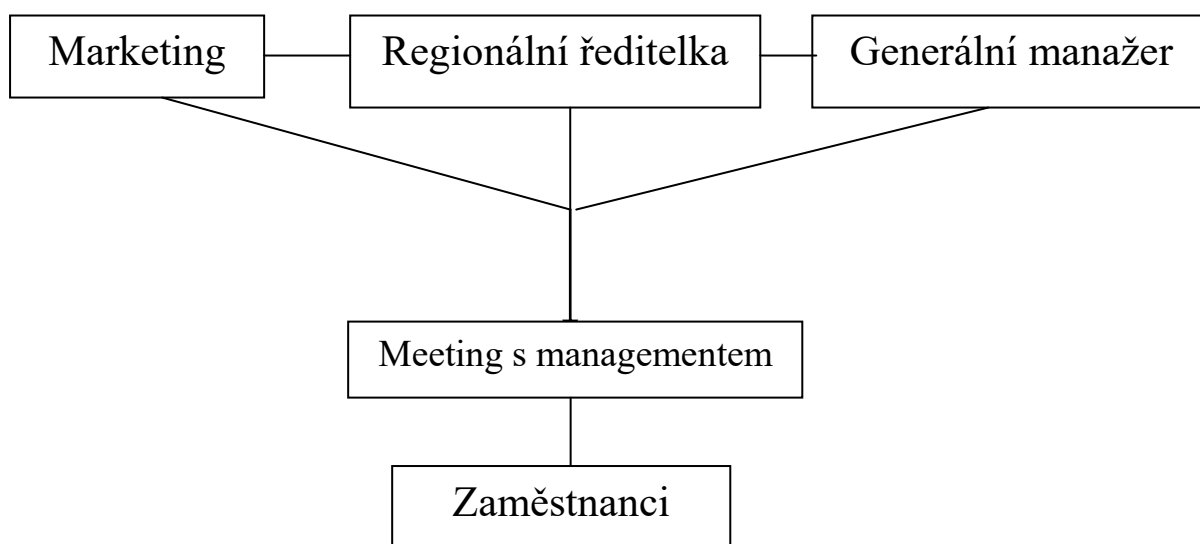
Obecné informace zahrnují sdělení o marketingových aktivitách, o provozních změnách, firemních akcích, externím PR. Tyto informace mohou jít v Newsletteru přímo k zaměstnancům, doplněný o organizační a technickou informaci.

Informace určené k projednání, jsou informace neúplné a je nutno je ještě probrat, dokončit na poradě nebo meetingu. Po finálním rozhodnutí a ucelení informací, je důležité informace zavčas předat zaměstnancům. Protože zaměstnanci musejí dostávat relevantní informace, správné informace, včasné a pravdivé informace.

Návrh na postup pro předávání obecných informací (zdroj:vlastní zpracování)



Návrh na postup pro předávání informací, určené k projednání (zdroj:vlastní zpracování)



ZÁVĚR

Má práce vychází z několikaletých zkušeností v praxi zaměstnance franšízové restaurace, kde jsem prošla řadou funkcí od naprostého nováčka až po manažera marketingu. V předchozím zaměstnání jsem pracovala v místní pražské restauraci zaměřené na „italskou“ kuchyni.

Rozdíl mezi pojetím práce v lokální firmě působící v omezeném prostředí pražského předměstí a podnikem, který je součástí sítě působící na několika kontinentech, je zcela zásadní. Zatímco lokální podnik funguje spíše intuitivně, ze dne na den a jeho chod je ovlivňován drobnostmi, které jsou pro globální firmu podružné, práce v restauraci typu FRIDAYS znamená, že se podnik i každý jednotlivý zaměstnanec musí řídit centrálním systémem zásad a direktiv, které mají podobu jednoznačných definic, jakýchsi interních zákonů., jejichž dodržování musí každý, ať už v jakémkoli postavení na vnitřním žebříčku, vzít za své a řídit se jimi. Jiná varianta neexistuje.

Otázkou však je, jestli toto „převzetí“ a „ztotožnění“ se zákony firmy jsou tím nejdůležitějším, co vede k úspěchu a spokojenosti majitele franšízy i jejího zaměstnance. Odpověď není zdaleka jednoduchá.

Čím je to dáno?

Proč pro úspěch podniku nestačí jen finanční prostředky, které jsou do něj na počátku vloženy, marketingové zásady, formulky, vizuální styl a další potřebné vstupní ingredience?

Provoz restaurace je přece služba. A služba není jen produkce zboží, výrobků, ale především vztah, či spíše soubor sociálních vztahů a vazeb jednotlivců, kteří mezi sebou tuto službu realizují (vyrábějí ji, zprostředkovávají a konzumují). Nejde tedy jen o ryze hmotnou, ekonomickou podobu trojrozměrného vztahu výroba – zprostředkování - spotřeba, v nemenší míře je důležité naplnění nehmotných veličin, jako je spokojenost, radost, zánícenost, nasazení, důvtip, kreativita a další faktory. Jejich měření a vyjádření v číslech není snadné (někdy ani možné), jisté však je, že se zcela zásadním způsobem odrážejí v prosperitě a perspektivě firmy i každého jejího pracovníka.

Z toho, co vím ze své praxe a co ukázaly i výsledky měření a analýz vyplývá, že pozitivní směřování firmy je dáno pouze symbiózou obou prvků, souhrou dodržovaných zásad, pravidel a konceptů s lidským přístupem každého ke každému, schopností vnímat

potřeby uvnitř pracovního týmu stejně jako potřeby hostů a naopak. Atmosféru firmy nevytvoříme divadelní přetvářkou, zamlžováním, neupřímností. Pokud nebude vycházet z nitra týmu, který nevtiskne pravidlům, pokynům a definicím lidsky srdečnou, vstřícnou a přesvědčivostí strhující podobu, neošálíme nejen sami sebe, ale ani zákazníka, který je vnímavý a pozná, jaká hra se s ním hraje.

Udržení pozitivní vyváženosti racionálního byznysu a lidského formátu při poskytování služby restaurace (nejen franšizového typu) vyžaduje neustálou pozornost a péči ze strany majitelů, manažerů i zaměstnanců na nejnižším stupni firemního žebříčku. Úsilí o tuto rovnováhu nesmí nikdy polevit. Stále je co vylepšovat. Začít musí a má každý u sebe. Sebeklam a přetvářka se nevyplácejí. Interní PR i vztahy s veřejností tvoří spojenou nádobu. Je nutné mít pořád na vědomí, že věci se vždy příliš snadno pokazí a příliš dlouze a těžce se napravují.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Michael ARMSTRONG. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Eleventh ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 0749452420.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2678-6.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KITCHEN, Philip J. *Public relations: principles and practice*. Boston: International Thomson Business Press, 1997. ISBN 1861520913.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-0966-X.

MASLOW, A.: *Motivation and Personality*. Addison-Wesley. New York 1987.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003. ISBN 9788024702544.

PŘIBOVÁ, Marie. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. Ex-pert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

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

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978 -80-247-2790-5

Internetové zdroje:

Kurzycz: Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. [online]. 2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://zakony.kurzy.cz/586-1992-zakon-o-danich-z-prijmu/paragraf-24/>

LANDWEHRMANN, PH.D., JUDr. Tereza. Je ti nevolno? Vezmi si volno. Aneb sick days. Epravo.cz [online]. Praha: © EPRAVO.CZ – Sbíрка zákonů, judikatura, právo, 2018, 22. 2. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>

Rostik Group [online]. Rostik Group, 2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://corp.rosinter.com/>

Rosinter [online]. Rosinter Restaurace, 2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://rosinter.ru/>

Sodexo: Služby pro kvalitní život [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://cz.benefity.sodexo.com/>

Ostatní zdroje:

Interní materiál společnosti

Anonymní rozhovory se zákazníky restaurace T.G.I. Fridays

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

T.G.I. Fridays	Thank's God, It's Fridays! (Díky bohu, že je pátek!)
NSF	National Sanitation Foundation (Nezisková organizace pro bezpečnost zdraví v práci)
PR	Public relations
P&L	Profit and loss (zisk a ztráta)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model motivace	19
Obr. 2: Maslowa pyramida potřeb	20
Obr. 3: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb	22
Obr. 4: Schéma organizační struktury	31
Obr. 5: Staré logo restaurace T.G.I. Fridays	33
Obr. 6: Nové logo restaurace T.G.I. Fridays	33
Obr. 7: Původní styl restaurace T.G.I. Fridays Na Příkopě	34
Obr. 8: Nový styl restaurace T.G.I. Fridays Na Příkopě	34
Obr. 9: Krédo restaurace T.G.I. Fridays	36
Obr. 10: Hodnoty restaurace T.G.I. Fridays	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíl mezi stravenkami a Flexi Passem	57
Tabulka 2: Příspěvky na stravenky od zaměstnavatele a zaměstnance	58
Tabulka 3: Porovnání stravenek a Flexi Pass	59
Tabulka 4: Návrh na intervaly osobních pohovorů	64

SEZNAM PŘÍLOH

P1: CD-ROM

PŘÍLOHA P I: CD-ROM

01_Vzor_otázek_dotazníku

02_Vyhodnocení_dotazníku_grafy

03_Vzor_otázek_focus_group

04_Marketingové_aktivity