

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Interní marketing ve vybraném podniku služeb

Internal Marketing in the Selected Service Company

Adéla Rališová

Plzeň 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Interní marketing ve vybraném podniku služeb“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu této bakalářské práce Ing. Janu Tluchořovi, PhD. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

Dále bych chtěla vyjádřit díky řediteli společnosti ART Gastro s.r.o Františku Vaitovi, MBA a paní Libuši Váňové za jejich ochotnou spolupráci a výpomoc v průběhu celého výzkumu.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 Marketing.....	8
1.1.1 Význam a definice marketingu	8
1.2 Marketing služeb	8
1.2.1 Význam marketingu služeb	10
1.2.2 Strategické plánování.....	10
1.3 Marketingové koncepce	11
1.3.1 Holistická marketingová koncepce	12
2 Interní marketing.....	13
2.1.1 Definice interního marketingu	13
2.1.2 Vývoj interního marketingu.....	15
2.1.3 Marketingový mix interního marketingu	16
2.1.4 Nástroje interního marketingu	18
2.1.5 Přínosy interního marketingu.....	18
3 Komunikace	19
4 Lidské zdroje společnosti.....	21
4.1 Řízení lidských zdrojů.....	21
4.1.1 Ovlivňování chování pracovníků.....	21
5 Metodika provádění výzkumu	23
5.1 Popis použitých metod	23
5.2 Pozorování.....	23
5.2.1 Zúčastněné nestandardizované pozorování	24
5.3 Popis vlastního výzkumu	24
6 Představení zvoleného subjektu.....	27
6.1 Organizační struktura	27
6.2 Hodnoty společnosti.....	29
6.3 Střediska společnosti.....	29
7 Lidské zdroje.....	36
7.1 Řízení pracovníků	36
8 Interní marketingový mix společnosti	38
9 Struktura interního marketingu společnosti	39
9.1 Komunikační kanály	39

9.2	Nedostatky interního marketingu společnosti	42
9.3	Návrhy na zlepšení	44
9.4	Stručná specifikace návrhů pro zlepšení interního marketingu	45
9.4.1	Vyvěšení firemního motta	45
9.4.2	Sestavení postupu pro kontroly	46
9.4.3	Barevné aspekty dress codu	46
9.4.4	Pravidelná teambuildingová posezení	47
9.4.5	Motivační tabule	48
9.4.6	Proškolení pracovníků	49
9.4.7	Vyhodnocování výsledků	49
9.5	Rozčlenění návrhů	50
9.6	Rozdělení návrhů podle náročnosti	52
9.7	Zvolené návrhy	53
9.7.1	Rozpočet jednotlivých řešení	53
9.7.2	Harmonogram zavádění	54
	Závěr	57
	Seznam použitých zdrojů	58
	Seznam tabulek	
	Seznam obrázků	
	Seznam příloh	
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

ÚVOD

Interní marketing představuje relativně nově zakotvený pojem, který se zaměřuje na vztahy mezi firmou a jejími pracovníky a zohledňuje důležitost lidského faktoru na úspěšnost firmy. Lidské zdroje jsou nedílnou součástí každé organizace a mají nemalý vliv na její fungování a konkurenční schopnost. Kvalitně fungující interní komunikace mezi společností a pracovníky stimuluje motivovanost pracovníků a má vliv na jejich pracovní výkony, které se odráží na fungování celé společnosti.

Cílem jsou návrhy na zlepšení interního marketingu ve vybrané firmě. Tyto návrhy budou založeny na zhodnocení současných interních marketingových aktivit. Vybranou firmou je ART Gastro s.r.o., která se součástí několika spolupracujících firem pohybujících se v sektoru zdravotnictví. ART Gastro s.r.o. se poté blíže zabývá stravovacími službami a slouží převážně jako podpůrná firma nemocnice následné péče VIA s.r.o. Metodicky je pro analýzu současného stavu využito kvalitativních výzkumných přístupů – hloubkového rozhovoru a pozorování.

V teoretické části práce bude vysvětlen a zasazen pojem interního marketingu do celkového pohledu holistické marketingové koncepce.

Dále budou v práci specifikované jednotlivé návrhy na zlepšení v oblasti interního marketingu společnosti. Pro analýzu současného stavu bylo využito kvalitativního výzkumu v podobě hloubkového rozhovoru a pozorování v jednotlivých střediscích společnosti.

1 Marketing

1.1.1 Význam a definice marketingu

Marketing můžeme chápat jako nástroj pro identifikaci a uspokojování lidských potřeb, který přesahuje z ekonomického prostředí i do lidské společnosti. Formální definice tohoto pojmu může být pak formulována následovně „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“ [20].

Kotler a Keller [20, s. 35] pak vymezují činnosti, které bývají marketingem podporované, na zboží, služby, události, zážitky, osoby, místa, organizace, ale i myšlenky a informace.

V dnešní době se marketing vyvíjí a mění svou podobu na základě působení společenských sil a nových schopností společností. Jako příklad společenské hybné síly můžeme zmínit globalizaci, růst konkurence, privatizaci či informační technologie. Tyto popudy pak podněcují nové marketingové chování, příležitosti, ale i hrozby [20].

Ukázkou nových schopností společností pak může být využití internetu jako prodejního a informačního kanálu, využití sociálních médií či sběr informací o klientech, trzích a konkurentech [20].

V praxi je pak marketingové plánování vysoce flexibilní a neustále se vyvíjí. Společnosti se mnohdy nemohou opírat o silné stránky z minulosti, ale musí inovovat a přicházet s novými idejemi. V tomto rychle se měnícím prostředí se pak zaměřujeme na marketing v organizaci [20].

Vzhledem k tomu, že zákazník hodnotí produkt či službu jako celek, musí i marketing ovlivňovat klíčové aktivity a styčné body. Jedním z nich je i dostatečně proškolený a způsobilý personál. Společnosti proto dnes vnímají i vliv zaměstnance na zákazníka a přihlížejí k podpoře lidských zdrojů napříč odděleními [20].

1.2 Marketing služeb

Marketing služeb se zaměřuje na poskytování v zásadě nehmotných aktivit či výhod, které může nabídnout jedna strana druhé. Produkce služeb nemusí být spojena s hmotným produktem [19].

Služby se dají specifikovat především jako nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb. Jejich produkce může, ale nemusí vyžadovat užití hmotných statků, avšak je-li to potřebné, nedochází pak k přenosu vlastnictví zboží [30].

Jiná definice specifikuje služby jako ekonomické aktivity uskutečňované mezi dvěma stranami, které jsou časově ohraničené a přináší požadovaný výsledek příjemcům v nehmotné či hmotné podobě [23].

Služby užívají specifických vlastností, mezi které patří: nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a vlastnictví [30].

Nehmotnost je nejspecifičtější vlastností služeb, od které se pak odvíjí i následující. Čistou službu nelze hodnotit fyzicky, ani si ji před koupí prohlédnout a málo kdy vyzkoušet. Některé aspekty služeb, mezi něž patří spolehlivost poskytovatele, důvěryhodnost a další je možno ověřit pouze až nákupem a spotřebou [30].

Neoddělitelnost pak můžeme charakterizovat tak, že se zákazník a poskytovatel musí setkat, aby daná výhoda (služba) mohla být realizována. Zpravidla však zákazník nemusí být po celou dobu přítomen, v případě některých profesních služeb nemusí být klient přítomen ani v rámci projednávání jeho případu. Díky neoddělitelnosti vznikají častěji lokální monopoly poskytovatelů, hlavně v případě, že je poskytována služba něčím výjimečná [30].

Zákaznický úhel pohledu při setkání s poskytovatelem služby je nejdůležitějším aspektem služeb. Při setkávání obou stran, poskytovatele a příjemce, se vytváří první dojem, který může vést k vybudování konkurenční výhody [23].

Zaměstnanci v sektoru služeb jsou nejvíce viditelnou součástí samotné služby a jsou součástí jádra produktu, která reprezentuje společnost a vytváří povědomí o firmě v myslích zákazníků [23].

Heterogenita, jinými slovy proměnlivost, souvisí se standardem kvality služeb. Vzhledem k tomu, že chování zákazníků nelze vždy předpovídat, bývá obtížné stanovit normy. Proto je možné, že se způsoby poskytnutí stejné služby mohou lišit i v rámci jedné společnosti. Heterogenita má za následek, že klient ne pokaždé obdrží služby ve stejné kvalitě [30].

Zničitelnost služby se odvíjí od nehmotnosti. Nehmotné služby nelze skladovat, ani znovu použít či vrátit. Pro daný okamžik je služba zničená či ztracená. Špatně poskytnuté služby lze stále reklamovat, ačkoliv často velmi obtížně, a v některých případech nahradit

jednu nekvalitně odvedenou jinou. Důsledkem této vlastnosti se marketing snaží o sladění poptávky a nabídky, což vede ke značné flexibilitě cen služeb [30].

Poslední vlastností je nemožnost vlastnit poskytnutou službu. Důsledkem nehmotnosti služeb nezíská klient za své peníze statek, který by vlastnil, ale kupuje si pouze právo na poskytnutí [30].

1.2.1 Význam marketingu služeb

Organizace cílí k vytvoření, získání a udržení si zákazníků. Z tohoto důvodu musí dodávat zboží a služby klienty chtěné a atraktivní [30].

Všechny aktivity by se měly soustředit na poznávání a uspokojování potřeb zákazníků, ačkoliv faktory uvnitř firmy mohou tomuto uspokojování klást určité meze. Příkladem může být odlišná potřeba pro firmu a pro zákazníka, kdy firma cílí na zvýšení zisku, ale zákazník se snaží snížit útratu [30].

Podniky se proto mohou řídit různými marketingovými orientacemi a v praxi se velice často zaměřují na zákaznickou či konkurenční orientaci [30].

1.2.2 Strategické plánování

Jak již bylo zmíněno, interní marketing je důležitý i pro strategické plánování. Strategické plánování se zabývá příležitostmi, které se v neustále se měnícím prostředí objevují. Armstrong a Kotler [19] definují tuto formu plánování jako proces tvorby a realizace firemní strategie, která vyplývá z firemních cílů, dostupných možností a slouží k vytváření pomyslného podstavce pro další firemní aktivity. Podstatou strategického plánování je jasně stanovené poslání a hlavní cíle společnosti, určení podnikatelských aktivit a koordinace dílčích činností na operativní úrovni. Z výše uvedeného můžeme tedy zjednodušeně popsat celopodnikovou úroveň strategického plánování jako sestavení poslání firmy neboli smysl její existence; stanovení dílčích podnikatelských cílů a volbu vhodných podnikatelských aktivit. Na úrovni jednotlivých výrobků poté řešíme marketingový plán a další operativní úkony a strategie [19].

Pod pojmem poslání společnosti můžeme rozumět smysl či účel existence podniku, jinými slovy se jedná o prohlášení toho, čeho si firma přeje dosáhnout. Pokud je poslání

jasně formulované, ztvárňuje pomyslnou neviditelnou ruku, která usměrňuje pracovníky firmy při jejich výkonech [19].

Co se stanovení cílů týče, musí se jednat o důkladné a podrobné rozpracování pro každou úroveň firmy a měly by vyplývat z poslání společnosti. Velice často se podnikatelské cíle mohou stát i marketingovými, u nichž je nutné podložení pomocí marketingových aktivit. Veškeré cíle musí být jasně definované, měřitelné, dosažitelné, časově ohraničené a realistické. Posledním bodem celopodnikového strategického plánování je podnikatelské portfolio. To vzniká na základě předchozích dvou bodů – poslání a cílů. Nejvhodnější formou výběru podnikatelských aktivit by měly být takové, které odráží silné či slabé stránky podniku v reakci na okolní prostředí. Mezi vybrané aktivity se pak vhodně přerozdělují finanční prostředky [19].

1.2.2.1 Firemní prostředí

Vnitropodnikové prostředí se skládá z různých skupin pracovníků od nejvyššího vedení, přes finanční a další oddělení, až po pracovníky ve výrobě. Od nejvyššího vedení pak nižší úrovně získávají potřebné informace a příkazy, které se systematicky předávají do ostatních oddělení. Celý tento systém funguje na základě komunikace s jediným cílem – uspokojení potřeb zákazníka [20].

1.2.2.2 Firemní hodnoty

Firemní hodnotou je to, čemu daná skupina přikládá určitý význam, či ovlivňuje volbu pracovníků. Představují abstraktní ideje, které mají vliv na smýšlení a chování uvnitř organizace. Firemní hodnoty umožňují ztotožnění se pracovníků se společností na základě vyznávání stejných principů, kterými se řídí v profesním životě [25].

1.3 Marketingové koncepce

Na základě předešlých poznatků Kotler a Keller [20] rozlišují předešlý vývoj marketingových konceptů na:

- výrobní koncept,
- výrobní koncept,
- prodejní koncept,
- marketingový koncept,
- holistický marketingový koncept.

V této práci se zaměřím více na rozbor holistické marketingové koncepce.

1.3.1 Holistická marketingová koncepce

Právě holistický marketing je založen na vývoji a vzájemné závislosti veškerých marketingových aktivit a procesů, zároveň uznává nutnost širokého a integrovaného pohledu na problém [20].

Jiná definice popisuje holistický marketing jako design a implementaci marketingových aktivit, procesů a programů tak, aby odrážely šíři a vzájemnou závislost jejich dopadů. V holistické koncepci se zohledňuje vše, na čem záleží neboli zaměstnanci, zákazníci, ostatní subjekty, konkurenty a společnost [20].

Vzhledem ke své šíři jej pak charakterizujeme čtyřmi kategoriemi, jimiž jsou marketing výkonový, vztahový, integrovaný a interní [19].

Marketing výkonový se zabývá zejména finančními a nefinančními přínosy aktivit pro lidskou společnost. V úvahu se tedy často berou etické, právní, environmentální a společenské dopady jednotlivých programů. Stále častěji se proto objevuje pojem „marketing společenské odpovědnosti“, kdy se firmy pokouší o ochranu a podporu spokojenosti zákazníků a celé společnosti [20].

Vztahový marketing na druhé straně řeší vytváření a upevňování vztahů s lidmi a organizacemi, které se jakýmkoliv způsobem podílí na úspěchu firmy. Konečným výstupem této kategorie je marketingová síť složená ze zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů a dalších zainteresovaných subjektů [20].

Integrovaný marketing řeší vytváření a komunikaci hodnoty zákazníkům pomocí několika marketingových aktivit. Marketéři by pak měli implementovat a navrhnout specifickou marketingovou aktivitu se zřetelem na ostatní využití a tím vše sjednotit. Integrovaná musí být dále i komunikace společnosti, především pak proto, aby se různá sdělení navzájem doplňovala [20].

Různé aktivity, jako je reklama, PR, události či webové stránky přidávají hodnotu, společně se posilují a přenášejí tak konzistentní sdělení [19].

Poslední zmíněnou koncepcí je pak interní marketing [20].

2 Interní marketing

2.1.1 Definice interního marketingu

Interní marketing je chápán mnoha způsoby a jeho definice se často velice liší. Existuje tedy mnoho formulací, které se jej snaží vytyčit a oznámit, co by měl dělat a kdo by jej v organizaci měl realizovat [20].

Jedno z možným vymezení říká, že interní, neboli vnitřní marketing má za cíl správné probíhání komunikace uvnitř firmy. Jedná se o formu komunikace zaměřenou na vnitřní prostředí – na firmu a její pracovníky. Jeho hlavním cílem je hlavně trvalé posilování loajality pracovníků [12].

Dle jiné definice má interní marketing za cíl najímání, proškolení a motivaci, ale i udržení schopných zaměstnanců tak, aby vhodně sloužili zákazníkům. Dbá se zde pak na vyznávání marketingových zásad [20].

Na základě předešlé specifikace lze říct, že interní marketing je propojený s řízením lidských zdrojů a mezilidskou komunikací [3]. V pojetí interního marketingu jsou pracovníci nejdůležitějším aktivem společnosti, o které je potřeba se kontinuálně starat [8].

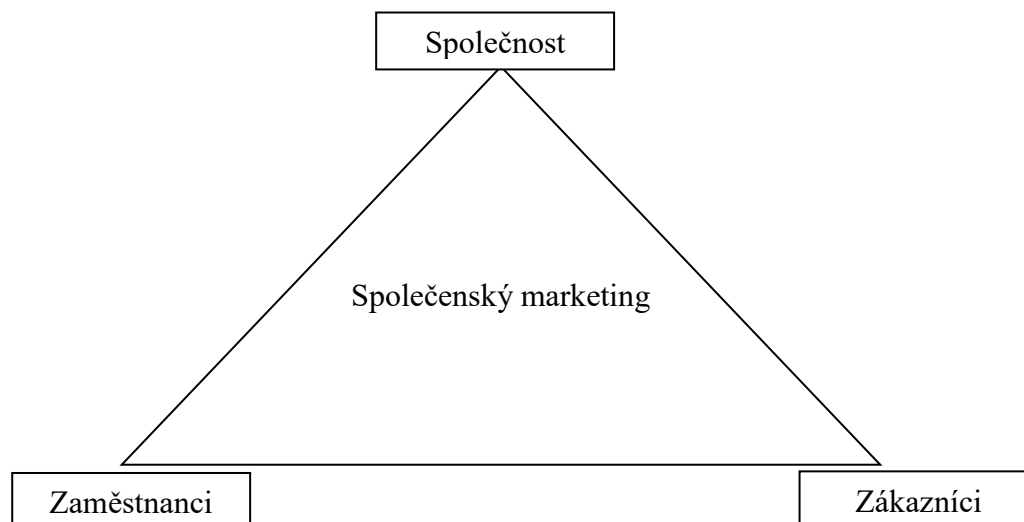
Ve chvíli, kdy jsou pracovníci spokojeni, je jejich pracovní výkon mnohonásobně vyšší, což se odráží i na chování vůči zákazníkům. Interní marketing umožňuje také efektivnější doručování poskytované služby. U pracovníků zároveň vzniká uvolněnější atmosféra na pracovišti, která se odráží v pozitivním vztahů vůči zaměstnavateli a povzbuzuje týmového ducha [33].

V rámci vnitřního marketingu se klade důraz hlavně na to, že marketing není pouze v rukách jediného oddělení, ale prostupuje celou společností, řídí její vize, poslání a plány. Za úspěšný jej můžeme považovat ve chvíli, kdy všechna oddělení pracují na splnění stejného cíle – naplnění potřeb zákazníků, nastat může pouze při jasné komunikaci orientace a filosofie firmy. Jinými slovy je vyžadován soulad mezi nejvyšším vedením a ostatními oddělení tak, aby veškerí zaměstnanci společnosti rozuměli vynakládanému úsilí a podporovali jej [20].

Interní marketing může být využit i při zavádění nových změn ve firmě či organizaci. Spolu s tím pomáhá vytvářet povědomí o společnosti a snaží se o vysokou angažovanost zaměstnanců a ztotožňování s firemní kulturou [22].

Obrázek č. 1 znázorňuje základní vztahy plynoucí z koncepce společenského marketingu, přičemž interní marketing se nachází mezi společností a zaměstnanci.

Obr. č. 1 Trojúhelník společenského marketingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle [19], 2018

Pod firemní interní marketing zařazujeme činnosti, které souvisejí s oblastí vztahů zaměstnanců a firmy. Interní marketing tedy označuje aktivity týkající se vnitřního prostředí, a to v rámci komunikace se zaměstnanci, strategické komunikace, personálního managementu, kultury organizace a dalších. Z konceptu vývoje a současných tendencí se musíme na interní marketing dívat z několika hledisek, těmi jsou: řízení lidských zdrojů, marketingové řízení, manažerská komunikace, informační a technologická hlediska [26].

Podle Jarky Kovaříkové [21] se jedná o vše, co se v práci odehraje, a to včetně osobních rozhovorů mezi kolegy, setkáními, interními školeními. Jinak řečeno se jedná o vše, při čem se komunikuje se zaměstnanci.

V procesu organizování a rozvoje firmy musí být v určité fázi interní marketing, zaveden, jelikož neorganizovaná komunikace může podnik zpomalovat a omezovat. Tímto kritickým bodem často bývají momenty, kdy se ve firmě objevují viditelné známky informačních šumů, nedorozumění a mezi zaměstnanci pak často špatná koordinace. Tohle vše může zvýšit i fluktuaci pracovníků. Důsledkem zmiňovaných problémů může firma ztratit svou konkurenceschopnost [15].

2.1.2 Vývoj interního marketingu

Vývoj interního marketingu lze jednoduše popsat jako přechod od nevědomého chování po organizovanou a systematickou činnost, díky níž roste angažovanost zaměstnanců a eliminují se tak stresové faktory [15].

Ačkoliv se interní marketing týká vztahu mezi společností a pracovníky, dotýká se jeho kvalita i vztahu se zákazníky [15].

Už Hewlett-Packard prohlásil: „*Marketing je příliš důležitý na to, aby byl prováděn pouze marketingovým oddělením*“ [20, s. 40]. Zde bylo možné tedy pozorovat vývoj nového pohledu do budoucnosti, kdy si firmy uvědomují, že vztah se zákazníkem může dnes provést jakékoliv oddělení, nikoliv pouze marketingové či oddělení prodeje [20].

Žádná součást firmy by proto neměla být vystavena volbě vlastního přístupu, ale mělo by být zorganizované pomyslné propojení do jednoho organizovaného celku, a tím vytvářena větší hodnota vnímaná zákazníkem [19].

Rafiq a Pervaiz [26] rozdělili rozvoj a vývoj konceptu interního marketingu do tří fází, mezi něž se řadí následující:

- motivace a spokojenost pracovníků,
- orientace na zákazníky,
- rozšíření konceptu o implementaci strategii a management změn.

V raných začátcích interního marketingu se kladl velký důraz na zaměstnance – jejich spokojenost a motivovanost. Důvodem byly kořeny samotné koncepce, které si kladly za úkol zlepšování kvality služeb a jejich individualitu [26].

Proměnlivost služeb měla za následek, že firmy začaly klást na zaměstnance stále vyšší nároky na kvalitu odvedené práce. Aby však dosáhly kýženého výsledku, bylo potřeba zaměstnance motivovat a zajistit jejich spokojenost [22].

Firmy se čím dál více řídily krédem: „Aby byli spokojení zákazníci, musí být také spokojení pracovníci“ [26]. Toto tvrzení bylo později podpořeno a zaměstnanec byl označen za nejdůležitější součást služeb.

Na první fázi plynule navázal druhý velký milník ve vývoji, zaměřující se na zákaznickou orientaci. Mluvíme-li o interním marketingu ve službách, můžeme jej provázat s interaktivním marketingem. Tento pojem nám říká, že vztah prodejce-kupující je

vzájemně vysoce ovlivněn a aby bylo možné naplno využívat výhod z toho plynoucích, musí se firma stát zákaznický orientovanou [16].

System motivování se zde začal měnit na proces ovlivňování.

V tomto pojetí jsou pracovníci motivováni k lepším pracovním výkonům a zároveň s tím musí i přemýšlet jako prodejci.

V poslední popisované části je interní marketing považován za hnací motor implementování strategie organizace a slouží k řízení zaměstnanců za účelem dosažení kýchých cílů [3].

Při rozšiřování konceptu bylo vzato v potaz, že stejné techniky, užívané v rámci externího marketingu, mohou být vztažené i k internímu prostředí, a to zvláště pak v případě, že je nutno strategického postupu k vyřešení specifické situace [7].

2.1.3 Marketingový mix interního marketingu

Interní marketing využívá k získání a uchování zaměstnanců stejných marketingových nástrojů, jako ve vztahu se zákazníky v externí komunikaci. Jedním z uplatňovaných principů jsou 4P, pocházejících z anglických slov price (cena), product (produkt), promotion (marketingová komunikace) a place (distribuce). Zpravidla se takzvaná, dále pouze tzv., 4 „P“ využívají ve vztahu firmy k zákazníkům, tedy směrem ven. Pokud ale tento nástroj „obrátime“ směrem dovnitř, můžeme jej využít ke zlepšení interní komunikace [10].

2.1.3.1 4P interního marketingu

Product

Pod produktem si v interním marketingu představujeme ve zjednodušeném pojetí hodnoty, chování a pracovní výkon, který je od zaměstnance organizace očekáván. Může se jednat o vykonanou práci, očekávání firmy či dokončení stanoveného úkolu [24].

Price

Cenou je myšlena hodnota vykonané práce, jak v podobě výměny či po psychologické stránce. Příkladem psychologického ohodnocení může být ztotožnění se s novými pracovními postupy [9].

Dle jiných zdrojů je však cenou v pojetí interního marketingového mixu rozumí hodnota, kterou musí zaměstnanci platit. Mezi zmíněné interní náklady zaměstnanců řadíme:

- náklady času,
- náklady obětované příležitosti,
- náklady na energie,
- psychické náklady vynaložení například při implementaci nového pracovního postupu [24].

Promotion

U marketingové komunikace je důležitou otázkou, jak předat zaměstnanci informace, názory a postupy. Jedná se o vnitřní formu komunikace společnosti. Je nutné vzít v potaz, že nezáleží pouze na kvantitě zpráv, ale hlavně na jejich kvalitě [10].

Place

Distribuce je posledním krokem předání šířené informace, kdy volba špatného distribučního kanálu ovlivní následný dopad. Klademe si tedy otázku, jak zprávu doručit. Můžeme tedy říct, že se jedná o proces efektivního doručování produktu internímu zákazníkovi, v našem případě zaměstnanci. Z tohoto důvodu je vhodné volit distribuční kanály, které šetří čas a energii pracovníků [24].

Základní pojem 4 „P“ se dále v různých pojetích rozšiřuje o process (procesy), participants (lidé, účastníci) a physical evidence (fyzické). Takto rozšířené pojetí nazýváme 7 P marketingového mixu, kdy vynakládáme integrované úsilí k dosažení hlavních cílů interního marketingu [24].

2.1.4 Nástroje interního marketingu

Ke sdílení informací v rámci interního marketingu pak lze využívat různých nástrojů.

Mezi tištěnou – offline – variantu sdílení řadíme časopisy, noviny, brožury, dopisy a další. Díky internetu rozlišujeme i online formu, která nám umožňuje využívat sociálních sítí, intranetu, webových stránek, e-mailových zpráv [5].

Do nástrojů interního marketingu řadíme i osobní komunikaci a akce pořádané pro zaměstnance organizace, ale i podporu prodeje zaměřenou na motivaci pracovníků v podobě bonusů či dalších podpůrných stimulů, které umožňují udržování pracovníků a jejich spokojenost [14].

Všechny výše uvedené nástroje spadají pod propagaci z již uvedeného marketingového mixu a cílí tak k dosažení kýženého výsledku při předávání informací pracovníkům [24].

2.1.5 Přínosy interního marketingu

Proč je tedy interní marketing tak důležitým? Firmy, které správně aplikují interní marketing, vykazují zpravidla lepší služby zákazníkům. Mnoho studií podpořilo i tvrzení, že spokojení zákazníci vedou ke zvýšení zisku společnosti, a tím i k následnému rozvoji konkurence schopnosti [28].

Často se předpokládá, že informovaní pracovníci jsou zároveň i angažovaní, mají motivaci a důvod proč pracovat více efektivně. S tím je spjata i loajalita a pocit ztotožňování se s firemními hodnotami, růst týmové spolupráce a větší důvěra v zaměstnavatele [2].

Mezi dále uváděné výhody stimulace interního marketingu patří i úbytek konfliktů na pracovišti, případně jejich snazší řešení, a to díky dodržování standardů a protokolů [18].

3 Komunikace

Komunikace, jinými slovy výměna informací, je oboustranný tok informací. Jedná se o vysílání a přijímání verbálních a neverbálních sdělení mezi více jedinci. Ke sdělení informací pak lze využívat různých komunikačních nástrojů [32].

Pod pojmem komunikace si můžeme představit předávání vědomého sdělení od jedné osoby k druhé, čímž můžeme říci, že komunikace je sociální interakce mezi danými jedinci za účelem vzájemného předávání informací.

Další zdroje poté definují komunikaci jako akt přenosu, dávání a vyměňování informací, signálů či zpráv mluveným nebo psaným gestem [14].

Co se týče sdělení, popisujeme jej jako jednostranné sdělení se specifickým obsahem a normou.

Informace mají několik funkcí, mezi něž podle [18] patří hlavně následující:

- informativní,
- instruktážní,
- přesvědčovací,
- zábavní.

Informativní rovinu lze chápat jako předání zprávy, doplnění jiné nebo prohlášení. Instruktážní se pojí se zaškolením a naváděním k výkonu určitého aktu. Přesvědčovací neboli persuasivní funkce má adresáta přesvědčit ke změně postoje nebo jej zmanipulovat. Poslední uvedená, zábavní, funkce poté popisuje „obyčejnou“ interpersonální komunikaci mezi dvěma osobami [18].

Komunikaci provádíme za určitým účelem a děláme ji z nějakého důvodu. Pokud tedy jasně definujeme tyto dva faktory, lze lépe specifikovat i další druhy.

Důležitým cílům komunikace patří především dobré vztahy mezi komunikujícími, což je považováno i za faktor úspěchu.

Komunikace však souvisí i s dalšími formami spojení mezi lidmi, jako jsou kooperace, interakce a společenské vztahy. Působením mezilidského předávání informací lze ovlivnit lidskou psychiku a vědomí, a to i ve společné činnosti a sociálních vztazích [4].

V dnešní společnosti jsou informace důležitým a klíčovým zdrojem společenské existence. Jejich kvalita snadno ovlivňuje kvalitu života, sociální změny a ekonomický

rozvoj. O kvalitě, obsahu, dostupnosti a použitelnosti informací a informačních služeb rozhoduje informační management a silně jej ovlivňuje rychlý rozvoj technologií [14].

Zaměstnavatelé proto od budoucích pracovníků vyžadují rozvinuté komunikační schopnosti na verbální i neverbální úrovni; dobré prezentační schopnosti a dovednosti, které můžeme specifikovat jako schopnost polemizovat a produktivně diskutovat; sebevědomí a uznávání morálních a etických hodnot a schopnost kreativní týmové spolupráce [15].

4 Lidské zdroje společnosti

Lidské zdroje tvoří nedílnou součást každého podniku. Jsou nejcennějším a zpravidla i nejdražším zdrojem, který rozhoduje o tom, jak bude firma prosperovat a jak si bude stát v konkurenčním prostředí. Filosofie řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že lidské zdroje přináší konkurenční výhodu [4].

4.1 Řízení lidských zdrojů

Aby podnik, či jakákoliv jiná organizace, mohla v pořádku fungovat, je potřeba shromáždit, propojit a uvést v pohyb materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů je část řízení, která se zaměřuje na vše spjaté se zaměstnanci. Mluvíme tedy nejen o získávání, formování, fungování, využívání a organizování pracovních činností, ale dále i o pracovních schopnostech zaměstnance, chování, vztahu k vykonané práci, podniku a ostatním spolupracovníkům. Do této kategorie spadá i osobní uspokojení z vykonané práce, či personální a sociální rozvoj [4].

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří podpora dosahování strategických cílů organizace, přispívání k rozvoji kultury za účelem dosahování většího výkonu, zabezpečení kvalifikovaných, oddaných a pozitivních pracovníků pro organizaci, vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování důvěry mezi managementem a zaměstnanci, dále má za cíl i podporovat uplatňování etického přístupu k řízení [4].

Pod řízení lidského kapitálu zařazujeme faktory ovlivňující chování pracovníků; zabezpečování lidských zdrojů; vzdělávání a rozvoj pracovníků; odměňování a vztahy mezi zaměstnanci [13].

4.1.1 Ovlivňování chování pracovníků

Ovlivňování pracovníků slouží k získávání co nejlepších pracovních výkonů. Jedná se však o subjektivní pojem, vzhledem k tomu, že za „nejlepší“ výkon můžeme považovat buď vysoký pracovní výkon či dobrovolné chování spjaté s vynaloženým úsilím [4].

Toto odpovědné vedení mají na starosti vedoucí pracovníci či manažeři, kteří pro dosahování maximalizace pracovního výkonu musí posuzovat i schopnosti a inteligenci pracovníků, jejich osobnost, postoje a chování. Dále pak musí i zohlednit specifitější faktory, kterými jsou:

- motivace,
- oddanost,
- angažovanost [4].

Motivace jako taková je chápána jako důvod pro to, aby bylo něco uděláno. Lidé jsou motivováni tehdy, kdy očekávají, že určité jednání povede k dosažení cíle, za nějž získají hmotné odměny, které uspokojí jejich potřeby a přání [4].

Mezi základní složky motivace řadíme směr, vyjadřující to, čeho chce jedinec dosáhnout; úsilí neboli vyjádření snahy a vytrvalost, jinými slovy, jak dlouho se o danou věc pokouší [13]. Pokud je zaměstnanec vhodně motivován, snaží se vyvinout větší úsilí a vykonávat práci navíc. Příkladem motivace zde může být něco navíc ve formě finančních či jiných odměn [4].

Oddanost vyjadřuje náklonnost a loajalitu pracovníků a spojuje se s pocity, které jsou v lidech vyvolávány organizací. Mezi tři charakteristiky oddanosti patří silná touha zůstat členem organizace, víra v hodnoty a cíle organizace a připravenost vynakládat velké úsilí ve prospěch společnosti. Na základě předpokladů a výzkumů bylo dokázáno, že vysoká míra oddanosti je spjata s nízkou fluktuací zaměstnanců [4].

Úroveň oddanosti pak ovlivňují tři úrovně, jimiž jsou úroveň pracoviště (týmová práce, zapojení do řešení problémů), strategická (oddanost vrcholového vedení, efektivní personalisté) a funkcionální (investování do vzdělávání, rozvoje a odměn dle zásluh) [4].

Posledním faktorem ovlivňování pracovníků je jejich angažovanost.

Angažovanost jako taková je chápána jako stav, kdy jsou lidé oddáni své práci a jsou motivováni k dosahování vysokého výkonu. Dále je vyčleněna na intelektuální úrovni, kdy zaměstnanci přemýšlí o práci a usilují o zlepšování; emocionální úrovni spjaté s dobrými pocity z dosahování výsledků a v poslední řadě na společenské úrovni, kdy se využívají příležitosti pro diskuzi s ostatními pracovníky a hledají se případná zlepšení [13].

Můžeme tedy říct, že angažovanost propojuje dříve zmíněnou motivaci a oddanost.

5 Metodika provádění výzkumu

K nalezení problémů bylo využito dvou metod výzkumu. První částí byl hloubkový rozhovor s vedoucí provozu a ředitelem společnosti, v průběhu něj došlo k vyjasnění cílů mezi oběma stranami a zjištění současné situace ve firmě. Následně došlo k druhé fázi výzkumu, a to k pozorování přímo v místě výkonu společnosti zaměřeného pouze na interní marketing společnosti.

5.1 Popis použitých metod

Hloubkový rozhovor

Hloubkový rozhovor bývá zpravidla částečně strukturovaný, z čehož vyplývá, že je tazateli k dispozici scénář rozhovoru, avšak ne všechny otázky jsou předem určené. Tazatel tak může lépe reagovat na informanta [11].

Hloubkové rozhovory slouží k získání vhledu do motivu a chování ostatních lidí a vytváření hypotéz pro další ověřování.

Postup rozhovoru je veden v několika základních krocích, jimiž jsou dle Hendla [11]:

1. Výběr participantů.
2. Vhodná volba prostředí a navození pocitu důvěry.
3. Připomenutí cíle rozhovoru v úvodu. Krátké konverzační otázky v úvodu.
4. Předpřipravený scénář pro kladení otázek a aktivní naslouchání při vedení rozhovoru.
5. Kladení sondážních otázek, jako je např.: Jak se to stalo? Kdy k tomu došlo?
6. Předání informací o následujících krocích.
7. Sepsání poznatků z rozhovoru.

5.2 Pozorování

Pozorování je základní metodou kvalitativního sběru dat. V rámci výzkumu se využívá především selektivního neboli strukturovaného pozorování, kdy se zaznamenávají pouze předem definované jevy [27].

Zodpovědná osoba má tedy předem stanovené dvě otázky: Co pozorovat a jak pozorovat.

Mezi základní typy řadíme zúčastněné a nezúčastněné pozorování, strukturované a nestrukturované nebo otevřené a skryté.

Mluví-li se o zúčastněném pozorování, zkoumají se jevy přímo v prostředí, kde se odehrávají, dochází k setkání výzkumníka a pozorované osoby. Výzkumník musí reagovat na veškeré změny ve výzkumu a zúčastněné pozorování pak nabývá kontinuálního charakteru.

U otevřeného pozorování jsou si participanti vědomi toho, že jsou zkoumáni, což může mnohdy ovlivnit výsledky probíhajícího šetření. Skryté naopak probíhá bez vědomí ostatních.

5.2.1 Zúčastněné nestandardizované pozorování

Nestandardizované pozorování má velice nízký stupeň formalizace a často se zjištěné informace doplňují postupně v průběhu výzkumu.

Mezi hlavní výhody zvolené metody patří detailní popis pozorovaných jevů a hlubší pochopení problému. S ohledem na prostředí, v němž pozorování probíhá, dochází k zaznamenání bezprostředních zkušeností s pozorovaným jevem, je tak možné zachytit přesné a nezkrácené informace.

Pozorovatel má možnost dále zaznamenávat délku a četnost jevů a proniknout do prostředí, čímž dochází k odhalení souvislostí.

Mezi nevýhody zúčastněného pozorování patří zvolené prostředí a závislost na něm. Obtížnějším se stává i popis vyskytujících se jevů a schopnost pozorovat je v širší souvislosti.

Velice podstatnou nevýhodou je i změna chování participantů, kteří vědí, že jsou zkoumáni a mohou tak své chování přizpůsobit situaci. Tento jev se však eliminuje časem, kdy si pozorované subjekty na výzkumníka mohou zvyknout.

Výstupem následně je pozorovací arch, v němž je vyplněno datum, zkoumaný jev a místo výkonu.

5.3 Popis vlastního výzkumu

Výzkum ve společnosti ART Gastro započal vedeným rozhovorem s ředitelem společnosti a vedoucí provozu, během jehož byly položeno několik otázek ohledně vztahu zaměstnanců a společnosti:

1. Jaký typ pracovníků zaměstnáváte?
2. Jak s pracovníky komunikujete?

3. Jaké firemní hodnoty vyznáváte a komunikujete je se svými zaměstnanci?
4. Jak si jednotlivá střediska předávají informace?
5. Využíváte jiných motivačních způsobů, než je mzdové ohodnocení?
6. Vnímáte nějaké problémy v komunikaci s pracovníky či v pracovních procesech?

Dále se rozhovor odvíjel od odpovědí a poznámek, které byly pronesené ředitelem společnosti.

Z rozhovoru vyplynulo několik důležitých faktů, jimiž jsou:

- pracovníci pochází ze sociálně slabších vrstev,
- komunikace funguje přes vedoucí provozu a nutriční terapeutky, a to i v rámci jednotlivých středisek,
- firma má stanovené své hodnoty, avšak zaměstnanci o nich nevědí,
- další odměnou a motivací pro zaměstnance jsou v současné chvíli pouze osobní prémie a poukázky uplatnitelné v lékárně a kantýně,
- rozdíly ve finančním ohodnocení v minulosti vyvolávaly hádky na pracovišti,
- při předávání informací dochází ke komunikačním šumům, mnohdy už při výrobním procesu,
- hlavní kuchaři nejsou vůdčí typy a objevuje se problém s delegací.

Na základě těchto zjištěných poznatků došlo k druhé části výzkumu.

V rámci druhé části výzkumu proběhlo celkově pět pozorování, při kterých byla postupně zkoumána všechna střediska a jejich chod. Větší důraz byl pak kladen především na data zjištěná v první části výzkumu, která byla dále rozvíjena o další zjištění ohledně fungování či chyb v dosavadním interním marketingu společnosti.

V průběhu výzkumu došlo rovněž k zaznamenávání krizových situací a jejich následného řešení a dopadů na pracovníky společnosti.

Pro účely druhé části výzkumu byl veden záznamový deník, který byl následně upraven do výstupu z pozorování a podepsán vedoucí provozu, která na celý průběh výzkumu dohlížela.

V následující tabulce č. 1 je ve zjednodušené podobě popsán harmonogram výzkumu, který byl ve společnosti prováděn. Výzkum je započat úvodní schůzkou s ředitelem společnosti a vedoucí provozu a zakončen převzetím výstupu z pozorování, uvedeným v příloze A.

Předmětem úvodní schůzky byl hloubkový rozhovor, na jehož základě probíhala následující pozorování. Jednotlivá pozorování měla za úkol rozšířit, případně podložit, zjištěná fakta z úvodní schůzky.

Tab. č. 1 Harmonogram výzkumu ve společnosti ART Gastro

Harmonogram výzkumu ve společnosti ART Gastro		
ID	Datum	Název úkonu
1	23. 11. 2018	Úvodní schůzka s ředitelem společnosti a vedoucí provozu
2	07. 12. 2018	Pozorování č. 1
3	14. 12. 2018	Pozorování č. 2
4	11. 01. 2019	Pozorování č. 3
5	15. 02. 2019	Pozorování č. 4
6	15. 03. 2019	Pozorování č. 5
7	28. 03. 2019	Závěrečná schůzka s ředitelem společnosti
8	02. 04. 2019	Sestavení výstupu z pozorování
9	15. 04. 2019	Podepsání a převzetí výstupu z pozorování

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

K navštěvování společnosti ART Gastro docházelo i mimo harmonogram výzkumu. V rámci těchto návštěv byly doplňovány další informace o chodu společnosti, například popis činností jednotlivých pracovníků, složení kolektivu či propojenosti jednotlivých středisek. Dále byly mimo harmonogram výzkumu řešeny i otázky ze strany společnosti, týkající se především průběhu výzkumu, ale docházelo i předávání potřebných dokumentů či provázení jednotlivými úseky pro seznámení se s prostředím a získáním fotografických materiálů či dokumentů pro bakalářskou práci.

6 Představení zvoleného subjektu

Vybraný subjektem pro tuto bakalářskou práci je ART Gastro, s.r.o., pro účely práce dále pouze ART Gastro, česká společnost zprostředkovávající cateringové služby a prodej občerstvení.

ART Gastro vzniklo 30. 04. 2004 zápisem do Obchodního rejstříku a uvedeným předmětem podnikání je hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona [31].

Společnost je součástí několika dalších spolupracujících subjektů, které spravuje a vlastní rodina Mészárosových, zaměřujících se především na zdravotnictví a stravování, a to včetně Nemocnice následné péče VIA, s.r.o., dále pouze nemocnice následné péče, v České Kamenici, v jejíž budově je provozovna zvolené firmy.

Jednatelkou uvedené společnosti je Mgr. František Mészáros a společníkem MUDr. Renata Mészárová s vloženým vkladem 200 000,-. Sídlo společnosti se nachází v Praze na adrese Pod Novým lesem 127/44, Veleslavín, 162 00 Praha, avšak místo výkonu, jak již bylo zmíněno, je v České Kamenici v budově Nemocnice následné péče [31].

Výkonným ředitelem společnosti ART Gastro je František Vait, MBA, který dohlíží na chod organizace.

6.1 Organizační struktura

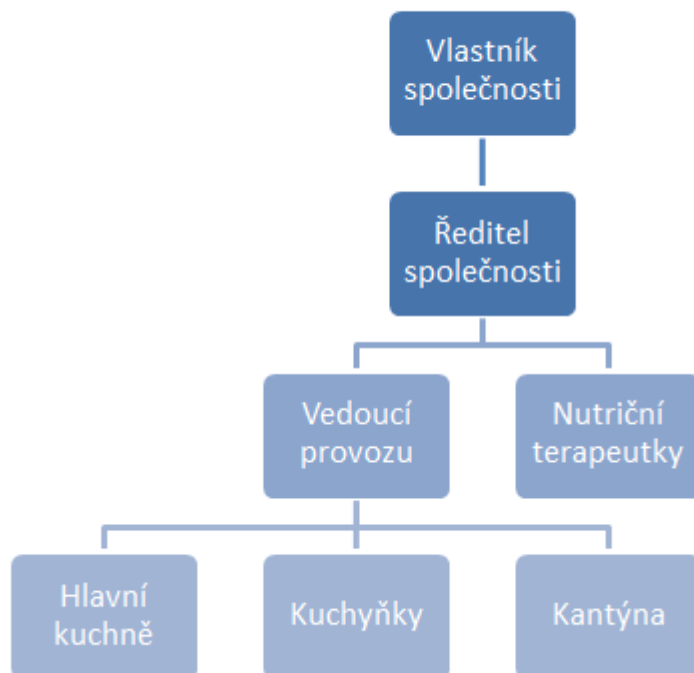
Vzhledem k velikosti společnosti ART Gastro se v jejich organizační struktuře neobjevují žádná oddělení. Organizační struktura společnosti se skládá pouze z jednotlivých úseků, vedoucích pracovníků, ředitele společnosti a vlastníka, který v případě ART Gastro vystupuje jako jednatel společnosti.

V současné době společnost zaměstnává nejvíce pracovníků ve středisku hlavní kuchyně a kuchyněk, kde se odehrávají i nejpodstatnější součásti každodenního denního života.

Účetnictví a údržba středisek spadá pod spolupracující subjekty, z nichž nejpodstatnější je nemocnice následné péče.

Obrázek č. 2 vyobrazuje současnou organizační strukturu společnosti.

Obr. č. 2 Organizační struktura společnosti



Zdroj: *Vlastní zpracování*, 2019

6.2 Hodnoty společnosti

Firemními hodnotami, které se snaží ART Gastro vyznávat, jsou:

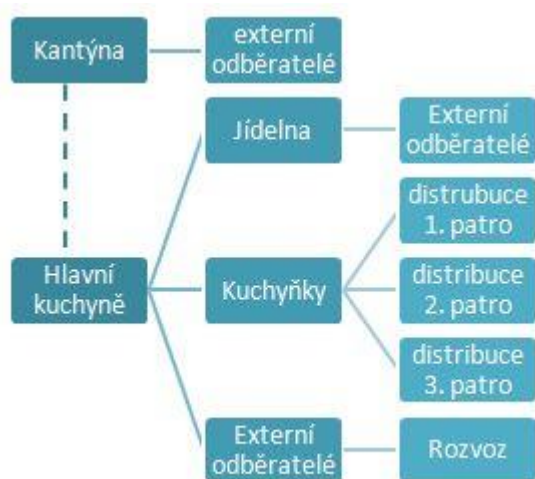
- Zaměření se na zákazníka neboli budování a posilování kladných vztahů se zákazníky a aktivní řešení případných nesrovnalostí.
- Kvalita vykonávané práce – firma se snaží o poskytování kvalitních služeb v oblasti cateringu, aby naplnila očekávání svých zákazníků na nejvyšší možné úrovni.
- Týmová orientace – s ohledem na charakter poskytované služby se společnost snaží o budování přátelského prostředí mezi pracovníky, a tím i zvyšování týmového ducha.
- Čestnost – čestnost a loajalita uvnitř firmy i vně je nepostradatelnou vlastností vyžadovanou od pracovníků ART Gastru s.r.o.
- Upravenost – každý pracovník je reprezentací společnosti, proto se zde vyznává i upravenost jako firemní hodnota.

6.3 Střediska společnosti

ART Gastro se dělí do tří distribučních středisek, jimiž jsou hlavní kuchyně, kuchyňky na každém ze tří pater nemocnice a kantýna.

Na obrázku č. 3 je znázorněn distribuční proces a propojenost jednotlivých středisek.

Obr. č. 3 Distribuční střediska



Zdroj: *Vlastní zpracování*, 2019

Z obrázku lze určit propojenost jednotlivých středisek, přičemž středisko kantýna, jindy zmiňované též jako občerstvení, se nachází mimo hlavní budovu a pojí se pouze s hlavní kuchyní, od níž přejímá některé vyhotovené druhy zboží.

Jídelna je přímo spojena s prostory kuchyně výdejovým okénkem, kde si externí odběratelé mohou, buď vyzvednou svou objednávku a odnést si ji, či případně využít stravovacích prostor jídelny.

Pro většinu externích odběratelů z okolí České Kamenice je zprostředkován rozvoz.

Pro účely práce dále došlo k vypracování agendy jednotlivých středisek, která byla postupně sestavována mimo výzkumnou část a doplňována o poznatky z pozorování. K sestavení náplní práce jednotlivých pracovníků a středisek došlo na základě dotazování, což pomohlo vzniku doposud nesepsanému rozdělení činností pro jednotlivé pracovníky a střediska, k nimž se vážou.

Hlavní kuchyně

Jednotlivé činnosti středisek se následně odvíjí od hlavní kuchyně, která je jádrem celého procesu. V současné době zaměstnává hlavní kuchyně 8 pracovníků, z nichž dva jsou hlavní kuchaři a zbytek pomocné kuchařky. V hlavní kuchyni dále vypomáhá personál z oddělených kuchyněk, tedy pomocné síly, a to vždy pracovníci ranní směny.

Ve jmenovaném středisku dochází k obsluhování tři typů zákazníků, jimiž jsou:

- externí odběratelé pro rozvoz,
- externí odběratelé pro výdej,
- interní odběratelé (pacienti, lékaři, personál).

Pro středisko představují nejpodstatnější část interní odběratelé. Důvodem je spolupráce s nemocnicí následné péče a ostatními společnostmi, které spadají pod majetek rodiny Mézsárosů.

Pro výdej obědů na středisko kuchyňky následně pracovníci využívají speciálních bání a přepravek, do nichž se naskládá příslušný počet jídel a předpřipravených potravin, které si dále distribuují střediska kuchyněk sama.

K výdeji ze střediska hlavní kuchyně dochází od 11:00 do 13:00 hodin každý den. Pracovníci se musí na směnu dostavit již v 5:00 hodin a začít s přípravami, směna hlavní kuchyně končí v 13:30 hodin. Výjimku tvoří pomocné síly, které se dostavují okolo 10:00 hodin.

V tabulce č. 2 je možné vidět hlavní náplň práce pracovníků střediska hlavní kuchyně.

Tab. č. 2 Náplň práce střediska hlavní kuchyně

Hlavní kuchyně	
Pracovníci	Náplň práce
Hlavní kuchaři	Vaření hlavních jídel
	Rozvoz obědů
	Delegace prací
	Výběr peněz od externích odběratelů při rozvozu
Pomocné kuchařky	Vaření ostatních jídel
	Příprava jídel na jednotlivá oddělení (snídaně, svačiny, večeře)
	Výdej obědů externím odběratelům v místě výkonu příprava jídlonosičů pro rozvoz
	Úklid prostor kuchyně
Pomocné síly	Drobné pomocné práce (např. krájení, loupání, mytí nádobí)
	Úklid

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2019*

Kuchyňky

K distribuci jídel uvnitř střediska, specifickěji na jednotlivých patrech nemocnice následné péče, se využívá kuchyněk.

Kuchyňky, na rozdíl od hlavní kuchyně, jsou otevřeny od 6:00 hodin ráno a fungují až do 18:00 hodin večer. V průběhu této doby se starají o základní činnosti spojené s přípravou a roznosem jídel.

Na každém patře se pak nachází vždy maximálně 2 pracovníce na ranní a odpolední směně. Během víkendů se směny slučují do jedné.

Mimo hlavní náplň práce musí personál kuchyněk informovat vedoucí provozu o změnách v počtu pacientů na jednotlivých patrech.

V níže uvedené tabulce č. 3 jsou vypsány hlavní náplně práce pomocných sil kuchyněk.

Tab. č. 3 Náplň práce středisek kuchyněk

Kuchyňky	
Pracovníci	Náplň práce
Pomocné síly	Příprava nápojů pro pacienty
	Vyzvedávání gastrovozíků pro distribuci jídel na patrech
	Distribuce jídel
	Úklid jednotlivých kuchyněk

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2019*

Kantýna

Kantýna je posledním střediskem, spadajícím pod správu ART Gastra. Jako jediné středisko je odloučeno od budovy nemocnice následné péče a nachází se na začátku pozemku u příjezdové brány.

Kantýna obstarává obsluhu externích odběratelských subjektům mimo rozvoz a výdej hlavní kuchyně a kuchyněk. Ve většině případů se jedná o návštěvy pacientů nemocnice následné péče.

Kantýna se dále stará i o obsluhu odběratelů z interního prostředí, jimiž jsou již zmiňovaní pacienti, lékaři či ostatní personál ART Gastra.

Následující tabulka č. 4 popisuje hlavní náplň práce střediska.

Tab. č. 4 Náplň práce střediska kantýna

Kantýna	
Pracovníci	Náplň práce
Prodavačky	Prodej a příprava drobného občerstvení
	Vyhotovování objednávek
	výběr tržeb a jejich
	Předání vedoucí provozu
	Úklid prostor kantýny

Zdroj: *Vlastní zpracování*, 2019

Občerstvení zaměstnává v současné době dvě pracovnice, které se střídají na ranní a odpolední směnu, a to včetně víkendů.

Otevírací neboli pracovní doba, je od 8:00 do 18:00 hodin.

Vedoucí provozu

Vedoucí jednotlivých středisek je vedoucí provozu, která má na starosti převážně operativní chod jednotlivých středisek a tlumočení informací od vedení společnosti či jejího ředitele. Úkony, které musí vedoucí provozu obstarávat v rámci každodenního chodu společnosti, jsou uvedené v tabulce č. 5.

Tab. č. 5 Náplň práce vedoucí provozu

Pracovník	Náplň práce
Vedoucí provozu	Péče o pracovníky
	Kontrola plnění úkolů
	Objednávky
	Výdeje ze skladu
	Výběr peněz od odběratelů
	Přebírání tržby střediska kantýna
	Sestavování mezd
	Sestavování směn a dovolených
	Výpomoc v případě malého počtu pracovníků
	Dohlížení na chod středisek
	Zajišťování oprav vybavení
	Předávání informací o aktuálním dění

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nutriční terapeutky

Nutriční terapeutky dohlíží na činnosti v tabulce č. 6, přičemž edukace zaměstnanců, jak vyplynulo z pozorování v příloze A, je myšleno informování o možnostech využití různých potravin při striktních dietách a zamezení případných komplikací.

Tab. č. 6 Náplň práce nutričních terapeutek

Pracovník	Náplň práce
Nutriční terapeutky	Sestavování jídelníčků na základě kritérií od odběratelů
	Péče o diety pacientů a následná edukace pacientů a zaměstnanců
	Sběr dat z rozvozových jídelníčků
	Kontrola středisek kuchyněk
	Normování rozvozů a kantýny
	Tvorba podkladů pro objednávky
	Zastupování vedoucí provozu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

S ohledem na předmět podnikání a fakt, že převážnou většinu odběratelů tvoří pacienti nemocnice následné péče či zákazníci se specifickými požadavky na dietu, zaměstnává ART Gastro dvě nutriční terapeutky, které spolupracují s vedoucí provozu.

7 Lidské zdroje

ART Gastro v současné době zaměstnává 23 pracovníků, z nich se největší koncentrace soustředí ve středisku hlavní kuchyně. Zaměstnanci pracují převážně podle předem stanovených směn, které určuje vedoucí provozu, a to v systematicky se opakujících skupinách.

Tyto skupiny tvoří odloučené části kolektivu, složeného z rozdílných mentalit pracovníků v různých věkových kategoriích.

Kolektiv pracovníků hlavní kuchyně je tvořen převážně pracovníci středního věku a je doplněn o dva hlavní kuchaře.

Ve střediscích kuchyněk vzájemně spolupracují pracovníce z nižších sociálních vrstev, mnohdy i bez výučního listu, které mezi sebou mají převážně přátelské vztahy. Stejně pracovní i osobní vztahy panují i ve středisku kantýna.

7.1 Řízení pracovníků

Na základě tří faktorů spojených s ovlivňováním chování pracovníků neboli motivace, angažovanosti a oddanosti, bylo možné v rámci výzkumu pozorovat propojenost personální činnosti a interního marketingu společnosti. Mezi vnitřní komunikací ART Gastra a propagací společnosti směrem k pracovníkům je nejasná hranice. Jedním z důvodů je velikost obchodní jednotky.

ART Gastro využívá řízení lidských zdrojů jako běžnou součást svého marketingu.

Vedoucí provozu, jmenovitě Libuše Váňová, obstarává valnou část péče o zaměstnance a jejich informovanosti o chodu společnosti.

Vedoucí dále využívá předávání kladných a záporných hodnocení poskytované služby jako stimulaci dobrého pocitu z odvedené práce, případně jako stimul pro zlepšení do budoucna.

Každý jednotlivý zaměstnanec ART Gastra má možnost projevit svůj názor a navrhnout logickou změnu v pracovním postupu či v jiných pracovních postupech, které se v jednotce odehrávají.

K motivaci pracovníků slouží hlavně hmotná odměna a osobní ohodnocení, které pracovníci obdrží každý měsíc, a dále i benefitní program poukázek do lékárny či do kantýny.

Osobní ohodnocení je velice variabilní a skládá se z hodnocení vedoucí pracovníce a dále i odměn od ředitele společnosti.

Finanční ohodnocení hraje velkou roli i v oddanosti pracovníků ve firmě a jejich vztahu na pracovišti. Větší rozdíly v mzdovém ohodnocení často v minulosti vyvolávaly hádky na pracovišti. K zjištění tohoto faktu došlo v průběhu rozhovoru s vedoucí provozu.

Co se týče angažovanosti pracovníků, největší rozdíl byl zaznamenán v průběhu druhého pozorování, které je součástí výstupu z pozorování v příloze A, kdy pracovníci obdrželi písemné poděkování od dlouhodobého odběratele.

8 Interní marketingový mix společnosti

Produktem interního marketingu dané společnosti jsou očekávané výkony od pracovníků všech úseků. Specifičtěji se jedná o kvalitně odvedenou práci, neboli zprostředkování služby při rozvozu, výdeji a výrobě obědů pro nemocniční personál i externí odběratele.

Od pracovníků úseků hlavní kuchyně se očekává vstřícné vystupování a ochota pomoci, případně zodpovědět na dotazy zákazníků při osobním kontaktu. Dále se pak jedná i o znalost receptur, postupů, schopnost soběstačnosti a odvedení zadané práce.

Cenou, kterou pracovníci společnosti platí, jsou pak:

- časové náklady,
- náklady obětované příležitosti,
- náklady na energii.

Pracovníci jej následně platí v následujících podobách:

- časové vytížení,
- závazek vůči firmě.

V případě ART Gastra tyto náklady považujeme za součást provozních nákladů vynaložených na pracovníky a chod společnosti. Pro firmu tyto náklady představují i mzdy. Cílem ceny v interním marketingu ART Gastra je tedy nalezení maximálního užítku mezi oběma stranami – jak cenou, kterou platí pracovníci společnosti, tak i organizačními náklady.

Marketingovou komunikací se v interním marketingu rozumí vnitřní komunikace a předávání informací pracovníkům. Klade se zde důraz na kvalitu přenášených informací, jejichž důsledek může být na operativní úrovni plánování kritický. Jedná se i o způsob, kterým společnost navazuje kontakt s pracovníky, jak se snaží o zlepšování a zda dbá na dopad komunikace na pracovníky.

Při **distribuci** je jako hlavní komunikační kanál využívána spolu s ústním přenosem informací i písemná podoba ve formě různých dokumentů. Vhodně zvolený komunikační kanál dokáže ušetřit pracovníků čas.

9 Struktura interního marketingu společnosti

9.1 Komunikační kanály

V tabulce č. 7 na následující stránce jsou znázorněny aktuální využívané kanály pro přenos informací mezi společností a jejími pracovníky. Nejčastěji využívaným jsou provozní dokumenty, které jsou pracovníkům každý den k dispozici v prostorách jednotlivých středisek.

Druhým nejvýznamnějším je ústní forma komunikace. Právě při ústních přenosech vznikají největší komunikační problémy společnosti. Využití ústní formy je dále rozšířeno i o telefonickou komunikaci mezi jednotlivými středisky.

V tabulce č. 7 je pro přehlednost uvedena frekvence využívání jednotlivých komunikačních kanálů a forma zpracování.

Tab. č. 7 Komunikační kanály ve společnosti ART Gastro s.r.o.

Komunikační kanály ART Gastro			
Druh	Využití	Zpracování	Četnost využívání
Noviny	Sdílení aktualit s pracovníky	Papírová podoba	Zřídka
	Přehled o chodu ART Gastru a ostatních spolupracujících společností		
Provozní dokumenty	Výdej potravin ze skladu	Papírová podoba	Denně
	Seznam odběratelů		
	Distribuce v místě výkonu		
	Informace o dietách		
	Jídelníčky pro strážníky		
	Rozpisy směn a dovolených		
Vklady a výběry z pokladny			
E-mailová pošta	Předávání informací mezi jednatelem, ředitelem společnosti a vedoucí pracovníci	Elektronická podoba	Týdně
Telefonická komunikace	Přenos informací mezi středisky v případě časového vytížení	Ústní podoba	Denně
Ústní přenos	Předávání informací o stavech pacientů	Ústní podoba	Denně
	Upřesnění výdejů	Ústní podoba	
	Změny v počtech strážníků	Ústní podoba	

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2019*

Jako ukázkou některých dokumentů poskytla firma jednu z nejčastěji využívaných.

V příloze B je zobrazena ukázka rozvozové listiny pro jednoho ze stálých externích odběratelů společnosti.

V příloze C, se nachází ukázka odběrové listiny v místě výkonu pro větší počet jídel, včetně snídaní a večeří.

Příloha D znázorňuje ukázku dokumentu pro tvorbu rozpisů směn pracovníků. V tomto případě se jedná o listinu připravenou pro vyplnění za měsíc duben.

V rámci sestavovaných jídelníčků jsou pak tvořeny dvě varianty. První je sestavena pro interní odběratele společnosti neboli pacienty nemocnice následné péče, a druhý pro externí odběratele.

V jídelníčku v příloze E, jsou tučně znázorněny formy diet, s nimiž se musí při sestavování jídel počítat ve speciálním jídelníčku pro interní odběratele.

Druhá varianta jídelníčku, k nalezení v příloze F, nabízí externím odběratelům možnost zvolit si jimi požadovaný pokrm. Externích jídelníčků využívají často i lékaři pracující v nemocnici následné péče.

V přílohách G–M se nachází fotografické materiály prostor společnosti ART Gastro a nemocnice následné péče.

9.2 Nedostatky interního marketingu společnosti

Z výsledků výzkumu, který byl ve společnosti ART Gastro prováděn, bylo možné definovat několik závažných nedostatků. V tabulce č. 8, uvedené na následující stránce, nalezneme nejčastěji zaznamenané problémy, s nimiž se společnost potýká.

Hvězdička v tabulce nám říká, že firma není zcela schopna tyto jevy ovlivnit, tím pádem jsou závislé na externích faktorech, které na společnost působí. Příkladem může být problém č. 7, který hovoří o nespokojenosti pracovníků se mzdovým ohodnocením. Společnost není plně schopna nastavit pracovníkům vyšší mzdy, jelikož je omezována ekonomickými faktory působícími na ni z okolí.

Nejčastěji vyskytujícím se problémem jsou komunikační šumy, v tabulce uvedené jako problém č. 1.

Velice často se dalo v rámci pozorování zaznamenat špatné prezentování informací mezi vedoucí provozu, nutričními terapeutkami a hlavní kuchyní, kdy každá strana pochopila přenášenou informaci jinak, či ji vůbec nebrala v potaz.

Dopady špatně přenášených informací ve společnosti způsobovaly chyby při výdeji obědů, jejich opomínání, či špatné přiřazení. Uvedený fakt bylo možné pozorovat v rámci výzkumu v příloze A. V rámci komunikace pak mnohdy docházelo k pozdnímu předávání změn o přesunu pacientů vedoucí provozu, dále uváděné jako problém č. 2, která musela zpětně vydávat jídla sama, nebo pověřit tímto úkolem dostupné pracovníky hlavní kuchyně.

Pro společnost samotnou však představovaly největší překážku v každodenních úkonech problémy č. 3, 4, 6 a 7. Podstatou všech uvedených je nedostatečná motivace personálu, který je nespokojený se svým mzdovým ohodnocením, pracovní náplní, či s kolektivem na pracovišti. V případě uvedených problémů hmotná forma odměny za vykonanou práci nebyla dostačující. Bylo však zjištěno zvýšení výkonu práce na základě kladných recenzí od odběratelů, které je uvedeno v příloze A. Zaměstnanci úseků, které obdrželi pochvalu za služby, jež poskytují svým odběratelům, působili spokojeněji a v daný den se snížil i počet chyb ve výdejích.

Tab. č. 8 Problémy interní marketingu společnosti ART Gastro s.r.o.

ART Gastro s.r.o. - problémy interního marketingu			
Problém		Specifikace	Zodpovědná osoba
č. 1	Komunikační šumy	Změny v pracovních dokumentech bez vzájemného upozornění	Nutriční terapeuti
		Nepředání informací a upozornění	Vedoucí provozu
č. 2	Časté změny denních plánů	V rámci nemocnice při přesunu pacientů	Vedoucí provozu
		Žádosti odběratelů o zrušení či dodatečné objednávky	Vedoucí provozu
č. 3	Špatná komunikace v rámci kolektivu a mezi středisky	Nesjednocenost kolektivu na pracovišti	Vedoucí provozu
		Odloučenost jednotlivých středisek	*
č. 4	Nevnímání hodnot společnosti	Neprezentování hodnot zaměstnancům	Vedení společnosti
		Pracovníci se neztotožňují se společností	Vedení společnosti
č. 5	Neznalost důležitých zákazníků	Neznalost odběratelů při vyřizování odběrů u významných odběratelů	Veškerý personál
č. 6	Neochota personálu	Neochota řešit vzniklé distribuční problémy	Veškerý personál
		Odmítání výpomoci na ostatních střediscích	Veškerý personál
č. 7	Problémy s udržením a náborem pracovníků	Nespokojenost pracovníků v kolektivu	Vedoucí provozu
		Nízké procento kvalifikovaných uchazečů o pozici hlavního kuchaře	*
		Nábor pracovníků na základě známostí	Vedoucí provozu
		Nespokojenost se mzdovým ohodnocením	*
č. 8	Velké množství pracovních povinností	Pracovníci vykonávají několik činností nezávislých na sobě (vaření, rozvoz, vedení kolektivu)	Veškerý personál
č. 9	Zpochybňování autority vedoucí provozu	Dlouholeté vztahy na pracovišti se změnou nadřazeného postavení vedoucí	Vedoucí provozu
č. 10	Vedoucí kuchaři nepředávají informace kolektivu a nedelegují úkony	Špatné předávání informací	Hlavní kuchaři
		Dělení činností často s nedorozuměními	Hlavní kuchaři, vedoucí provozu
		Kolektiv není sjednocen	Hlavní kuchaři

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

9.3 Návrhy na zlepšení

Na základě nalezení jednotlivých problémů ve společnosti došlo k sestavení návrhů řešení pro zlepšení současného stavu.

Jednotlivé návrhy jsou jednotlivě vypsány v tabulce č. 9.

Tab. č. 9 Návrhy řešení vypořizovaných problémů

Návrhy řešení vypořizovaných problémů ve společnosti ART Gastro			
Řešení		Specifikace	Odkazuje na problém
č. 1	Vyvěšení firemního motta	Výstižné motto pro podporu zvýšení hodnoty u pracovníků	4, 5, 6, 9
		Výběr formy vyvěšení či výlepu	
		Volba prostor	
č. 2	Sestavení postupu pro kontroly	Jednoduchý diagram či komiks pro eliminaci chyb při distribuci	1, 2, 3, 8
		Odkázání na jednotlivé kroky výrobního a distribučního procesu	
č. 3	Barevné aspekty dress codu	Ozvláštnění dosavadního pracovního oblečení středisek	4, 5, 6, 9
		Sjednocenost středisek	
		Zlepšování kolektivního vnímání	
č. 4	Pravidelná teambuildingová posezení	Prodiskutování důležitých mezníků	1, 2, 5, 8, 10
		Zvýšení motivovanosti pracovníků	
		Růst informovanosti	
		Podpora sjednocenosti kolektivu	
č. 5	Motivační tabule	Zvyšování motivace a angažovanosti pracovníků	3, 4, 6, 9
		Nehmotná odměna za vykonanou práci	
		Podpora sjednocenosti kolektivu	
		Zpříjemnění rutinní práce	
č. 6	Proškolení pracovníků	Proškolení hlavních kuchařů pro úkonům pro daný den	5, 8, 9, 10
		Zvýšení informovanosti	
č. 7	Vyhodnocování výsledků	Evaluační úspěchů či nedostatků vůči předem stanovenému cíli	10
		Zlepšení produktivity	
		Zlepšení firemního marketingu pomocí vyhodnocování	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

9.4 Stručná specifikace návrhů pro zlepšení interního marketingu

9.4.1 Vyvěšení firemního motta

Prvním jmenovaným návrhem je vyvěšení motta společnosti na viditelné místo, a to jak pro zákazníky, tak i pro zaměstnance společnosti. Ideálním místem pro vyobrazení je prostor přímo nad výdejním okénkem do hlavní kuchyně. Důvodem je vysoká koncentrace pracovníků na daném místě v průběhu dne při předávání vyprodukovaných jídel. Motto by mělo pomoci zaměstnancům ztotožnit se s cíli společnosti a motivovat je k vyšším pracovním výkonům. Součástí řešení je i návrh několika znění sloganu a výběr nejvhodnějšího.

Vyvěšení by bylo dále provedeno i v kantýně, a to z důvodu odloučenosti od ostatních středisek, kde by bylo na očích návštěvníků nemocnice. Mezi navrhované možnosti zviditelnění motta v prostorách hlavní kuchyně se řadí:

- výlep na prostory výdejního okna či nad něj,
- vyvěšení plastové cedule nad výdejní okno,
- využití malby pro napsání motta.

Mezi klady prvního způsobu můžeme řadit rychlost realizace, a tím pádem i nízké náklady na případné omezení provozu z technického hlediska dalších dvou variant. Polep se dá dále i velice snadno odstranit případně nahradit bez větších problémů.

U druhé možnosti je opět jednoduché odstranění cedule, ale poněkud vyšší náklady na zhotovení. Zavěšení cedule může být i obtížnější a z estetického hlediska se nemusí zcela přizpůsobit prostředí. Kromě plastu je možnost využití dalších materiálů, například dřeva. V tomto případě se ovšem klade otázka, zda se jedná o praktickou volbu a zda zvolený materiál bude do prostředí nemocnice pasovat.

Poslední uvedený bod je z hlediska provedení pravděpodobně nejjednodušší. Při jeho realizaci se eliminuje doba čekání na vyhotovení podkladů, a tím se urychluje i uvedení v praxi. Nevýhodou však je vzniklý nepořádek a teoretické omezení provozu v době vyhotovování. Dále by při malbě bylo nutno využití profesionálních služeb, a to buď využití vnitropodnikového lidského kapitálu, či najmutí externí pracovní síly.

Co se týče prostor kantýny, vyvěšení cedule vyrobené z jakéhokoliv materiálu je z důvodů malého množství volného místa nerealizovatelné. V potaz tedy lze vzít zbývající varianty, které by se daly lehce aplikovat a zakomponovat do stávajícího konceptu střediska.

9.4.2 Sestavení postupu pro kontroly

V tomto případě se jedná o kontroly stavu výdejů, a to jejich správnosti a neopomenutí žádných strážníků. Postup by se dal navrhnout v několika podobách. Jednou z nich je forma jednoduchého diagramu, který bude znázorňovat pomyslnou cestu od prvotního kroku výroby, až k předání služby zákazníkovi. Další možností je vytvoření komiksu, který by pracoval jako vizuální pomůcka pro pracovníky a umožňoval by odlehčující formu ověření správnosti jednotlivých kroků.

V obou uvedených variantách je potřeba zmínit i často se vyskytující problematické situace a návrhy jejich řešení. Příkladem může být klient, který dorazil do střediska bez lístku pro odběr, či nebyl zapsaný v tabulce výdejů. V takovém případě by se pracovník mohl lehce odkázat buď na diagramovou či grafickou verzi řešení a postupovat dle vypsanych kroků, které by jej situací provedly. Postupy pro kontrolu vzniklých neočekávaných situací by do budoucna mohly ulehčit komunikaci mezi pracovníky, vedením a klienty a urychlit tak rychlost eliminace vzniklé překážky.

9.4.3 Barevné aspekty dress codu

Uvedené řešení by zvýšilo týmového ducha a zlepšování přátelské atmosféry na pracovišti. V současné chvíli se společnost řídí relativně jednotným oblečením v bílé, zelené a modré barvě, čímž zapadá do nemocničního prostředí. Pracovníci kuchyně a kuchyňek navíc musí z hygienických důvodů nosit jednorázové zástěry a sítčky na vlasy, které jsou v klasické bílé barvě.

Společnost ani nemocnice nemají problém s pestrobarevnými aspekty dress codu a s ohledem na tento fakt vznikl námět pro barevné ozvláštnění jednorázových zástěr či sítček na vlasy. Jednorázové zástěry jsou pro zaměstnance středisek kuchyní podstatnou součástí předpisu oblékání, jelikož zabraňují velkému zašpinění pracovního oděvu. Plastový materiál je navíc pro pracovníky mnohem praktičtější než obyčejná látka, která sají nečistoty a zůstává na nich. V dnešní době se na trhu nachází rozsáhlý výběr, který nemusí být nutně vyveden pouze v bílém či průhledném provedení.

Jak již bylo řečeno, součástí předpisů oblékání je i síťka na vlasy. I tu pracovníci využívají jednorázově, ačkoliv mají možnost zvolení látkové, která je pro ně k dispozici. Látkové pokrývky hlavy jsou v současné chvíli využívány pouze personálem nemocnice následné péče a ve výjimečných případech hlavními kuchaři.

Látkové síťky se taktéž prodávají v rozmanitých motivech, s potiskem, v různých barvách a stylech. Zohlední-li se pozitivní dopad barev na kognitivní funkce, pracovní výkon a náladu, dá se říci, že využití nezvyklého zbarvení v pracovním prostředí je vhodným stimulem pro lidskou psychiku.

Co se týče udržování čistého vybavení, zaměstnanci mají možnost využít prání v nemocniční prádelně, kde se jim pověřený personál stará o udržování pracovního oděvu, tím pádem se zavedením látkových pokrývek hlavy nedojde ke zvyšování nákladů ani jinému zatížení společnosti a pracovníků. Podobně se dá hovořit o nákladech na zavedení, ty mohou být považovány za minimální. Důvodem je minimální cenová odlišnost barevných zástěr od klasických bílých. Dlouhodoběji udržitelné látkové síťky se od jednorázových též neliší nijak markantně. Pro společnost se zde otevírá tedy příležitost zlepšení vztahů v kolektivu za vynaložení minimálních nákladů.

9.4.4 Pravidelná teambuildingová posezení

Společnost v současné chvíli nepořádá pravidelná setkání pracovníků, kde by společně diskutovali o aktuálním dění, jejich spokojenosti či podobných aspektech, které pracovníky s ART Gastrem pojí. Vzhledem k oddělenosti poboček nemá společnost možnost shromáždit všechny pracovníky, nebo jejich větší část, ve stejný čas a na stejném místě. Tuto skutečnost bylo nutno vzít při sestavování návrhu v potaz a efektivně s ní pracovat.

Teoretickým řešením se může zdát setkání pro směnách a skupinách. Tomu je nakloněn i fakt, že pracovníci se vždy v daném týdnu dělí na dvě části, které pracují nezávisle na sebe a tvoří polovinu celkového kolektivu. Pokud by se tedy setkání udělala vždy s jednou ze skupin, buď před či po zahájení směny. Výsledky a návrhy se následně shrnuly do jednoho, bylo by možné získat objektivní pohled na věc.

Společnost se již dříve snažila o shromáždění pracovníků na týmová setkání, ale setkala se s neochotou ze strany zaměstnanců.

9.4.5 Motivační tabule

Důležitým problémem, který byl v rámci výzkumu nalezen a je potřeba jej řešit, je nedostatečná motivovanost personálu. Pracovníci svou práci berou za něco, co provádět musí a z čeho si snadno vytvořili rutinu. Hmotná odměna v tuto chvíli není dostatečnou a pro zvýšení angažovanosti je potřeba jiného stimulu.

Řešením se může stát zcela jednoduchá motivační tabule se vzkazy od zákazníků, pozitivní ohlasy a jiné reakce na práci personálu, ať už ze strany externích subjektů, tak z vnitřku společnosti. Motivační nástěnku by bylo možné vyvěsit buď u pracovního stolu v prostorách hlavní kuchyně, kde by ji viděli pouze zaměstnanci, nebo v prostorech chodby vedoucí k výdejovému okénku, kde by byla na očích i zaměstnancům ostatních středisek.

Podnětem pro vznik tabule bylo zjištění růstu angažovanosti pracovníků po obdržení pozitivních recenzí od zákazníků v rámci výzkumu. Pracovníci se mnohem více ztotožňovali se společností a působili spokojeněji než před vzniklou situací, které se v rámci výzkumu odehrály.

Ze zmiňovaných důvodů autorka práce navrhla projekt pro zvyšování vzájemné motivace subjektů uvnitř firmy. Podstatou nástěnky je vyvěšení stimulů pro pracovníky v podobě vzkazů od klientů, písemných pochval a případně i fotografií kolektivu. Na motivační tabuli lze vyvěsit prakticky cokoliv, například přání k narozeninám pracovníkům, firemní logo, jídelníček a další.

Opatření je realizovatelné pro všechna střediska společně ve sdílených prostorách, či jednotlivě. Z důvodu propojenosti s hlavní kuchyní a umístění kanceláře vedoucí pracovnice je nejvhodnějším místem pro umístění chodba vedoucí k hlavní kuchyni. Zmiňované řešení má tedy za cíl zvýšení týmového ducha a růst pocitu sounáležitosti se společností, čímž se přispívá k upevňování kultury a hodnot zvolené organizace.

9.4.6 Proškolení pracovníků

Následující koncept se zaměřuje především na hlavní kuchaře. Společnost se potýká a je si vědoma toho, že hlavní kuchaři nejsou vedoucími typy. Mají problém s delegováním kolektivu, nejsou si plně vědomi rozsahu svých pracovních povinností. Proto je navrhnuté řešení vztažené především na proškolení hlavních kuchařů pro daný den a zvyšování informovanosti ostatních pracovníků. Řešení umožňuje najímání externích školitelů na zvýšení znalostí o delegačních schopnostech hlavních kuchařů či proškolení prostřednictvím vedoucího provozu.

Nevýhodou zde je neochota, vysoké vytížení personálu a vysoké náklady v případě volby externího školitele. Z tohoto důvodu by toto řešení bylo těžko realizovatelné.

9.4.7 Vyhodnocování výsledků

Posledním uvedeným příkladem je pravidelné vyhodnocování výsledků pro porovnání komunikovaných plánů společnosti se skutečností. Jedná se o evaluaci cílů za dané období, například týden, měsíc a tak dále, které se následně prodiskutují v rámci kolektivního setkání. Výstupem tohoto principu je stručné popsání úspěchů či nedostatků oproti plánu a hledání řešení, či nalezení slabých stránek.

Vyhodnocování by mělo společnosti pomoci zlepšit vnitřní marketingovou komunikaci firmy a vést ke zlepšení cílení komunikačních kanálů a produktivity pracovníků. Zmiňovaná metoda může být podpořena dalšími pro zlepšení cílového stavu. Pro potřeby vyhodnocování je důležitý průběžný sběr dat o skutečných a plánovaných stavech, operativních cílech společnosti, případně jiné informace týkající se kýženého výsledku.

Jako příklad můžeme uvést eliminaci chybně vydaných či zcela opomenutých obědů v průběhu měsíce o 10 % oproti předchozímu období. Vedoucí provozu, či v případě její nepřítomnosti zastupující nutriční terapeutky, zaznamenají denní výskyty chyb a na konci sledovaného období je vyhodnotí. Následně dojde ke komunikaci výsledků směrem k pracovníkům společnosti a jejich rekapitulaci.

9.5 Rozčlenění návrhů

V následující tabulce č. 10, uvedené na následující stránce, došlo k rozčlenění jednotlivých řešení dle jejich nákladů a náročnosti realizace. K rozdělení došlo na základě závěrečné schůzky, kdy byly vypracované návrhy předány řediteli společnosti. Následně došlo k zařazení dle aktuálních priorit společnosti ART Gastro a ohodnocení náročnosti realizace a výše nákladů oproti stanovenému rozpočtu. V současné chvíli společnost upřednostňuje především řešení s nízkou mírou náročnosti realizace.

Tab. č. 10 Rozčlenění návrhů dle priorit společnosti

	Řešení	Priorita	Náročnost realizace	Nákladová náročnost
č. 1	Vyvěšení firemního motta	Nízká	Střední	Vysoká
č. 2	Sestavení postupu pro kontroly	Střední	Střední	Nízká
č. 3	Barevné aspekty dress codu	Vysoká	Nízká	Střední
č. 4	Pravidelná teambuildingová posezení	Nízká	Vysoká	Vysoká
č. 5	Motivační tabule	Vysoká	Nízká	Nízká
č. 6	Proškolování pracovníků	Střední	Vysoká	Střední
č. 7	Vyhodnocování výsledků	Střední	Vysoká	Nízká

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

9.6 Rozdělení návrhů podle náročnosti

Pro lepší přehled o nákladové a realizační náročnosti byla vytvořena tabulka č. 11, ve které je možné pozorovat porovnání cenové a realizační nákladovosti jednotlivých řešení. Nejdražší variantu pro společnost představují řešení č. 6 a 4, kdy se hodnoty protínají v horní části matice. Důvodem je vysoká časová náročnost, která se projevuje i ve vyšších nákladech, převážně pak na mzdy pracovníků. Po finanční stránce dopadla nejlépe řešení č. 5, 2 a 7, která nevyžadují nijak vysoké investice na zavedení.

Při výběru nejvhodnější varianty řešení, které proběhlo na poslední schůzce s ředitelem společnosti, byla zohledňována především jednoduchost a aplikovatelnost. Nákladové rozpětí pro společnost nepředstavovalo velkou překážku, ale bylo preferováno střední či nižší zatížení. Z tohoto důvodu došlo k volbě řešení č. 5 a č. 3, která se vyznačují nízkou náročností zavádění a v přijatelné cenové relaci.

Tab. č. 11 Přehled nákladů a nákladů na realizaci

Nákladová náročnost	Vysoká		1	4
	Střední	3		6
	Nízká	5	2	7
		Nízká	Střední	Vysoká
		Náročnost realizace		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

9.7 Zvolené návrhy

Společnost si pro účely zlepšení interního marketingu vybrala řešení č. 3 a č. 5. V rámci poslední konzultace, která se uskutečnila po ukončení 5. pozorování, došlo k předání zjištěných informací řediteli společnosti ART Gastro, s nímž byly následně prodiskutované návrhy na zlepšení. Na základě zjištěných poznatků a jejich řešení se ředitel společnosti rozhodl pro přijetí barevných aspektů dress codu a motivační tabule pro zlepšení vztahů na pracovišti.

Pro účely vypracování rozpočtu byly stanoveny maximální náklady na 5 000 Kč na každé řešení s možností překročení rozpočtu maximálně o 1 000 Kč. Obdobím pro zavádění je termín 28. 3. 2019 – 10. 6. 2019, počínaje datem konzultace návrhů a výběru nejpříjemnější varianty.

9.7.1 Rozpočet jednotlivých řešení

Pro potřeby vypracování rozpočtu bylo využito internetových stránek, poskytujících požadované produkty v předem specifikovaných provedeních. Pro účely řešení č. 3 byl sestaven následující rozpočet v tabulce č. 12.

Tab. č. 12 Rozpočet řešení č. 3

Ozvláštnění dress codu				
Produkt	Provedení	Cena v Kč/ks	Počet ks	Cena celkem v Kč vč. DPH
Barevná zástěra	Modrá	1,57	100	157
	Zelená	1,57	100	157
	Žlutá	1,57	100	157
	Růžová	1,57	100	157
Látková čepice	Různé motivy	198	23	5148
Suma nákladů				5776

Zdroj: Vlastní zpracování dle 2P Servis s.r.o., 2019

V tomto případě bylo nutné zakoupit 23 kusů látkových čepic, přičemž se jedná o zakoupení 2 kusů pro každého pracovníka hlavní kuchyně a poté jedna pro každou pracovníci kuchyňek pro účely výpomocných prací v hlavní kuchyni. Hodnota jedné ochranné pokrývky hlavy se v průměru pohybuje okolo 198 Kč na kus.

Co se týče barevných zástěr, využívaných ve všech střediscích společnosti, dojde k zakoupení 400 ks jednorázových zástěr, které se rozdělí mezi jednotlivá střediska. Cena

za jednu barevnou zástěru je v současné chvíli 1,57 Kč. Pro stanovení cen bylo využito webových stránek společnosti 2P Servis s.r.o., která se zaměřuje na výrobu profesních oděvů a dalších komodit pro oblast zdravotnictví, sociální péče, potravinářských provozů a gastronomie [1].

V tabulce č. 12 můžeme vidět předběžný výpočet nákladů na zavedení barevných aspektů dress codu. Částka se stále pohybuje ve společností stanoveném nákladovém rozmezí mezi 5 000 Kč až 6 000 Kč.

Následující tabulka č. 13 znázorňuje zavedení řešení č. 5 a nabízí variantu dvou řešení.

Tab. č. 13 Rozpočet řešení č. 5

Motivační tabule 1,5 x 1 m				
Produkt	Provedení	Cena v Kč/ks	Počet ks	Cena celkem v Kč vč. DPH
Tabule	Korek	1732,72	1	1732,72
	Látka – modrá	1 821,90	1	1821,90
Špendlíky	Klasické/barevné	0,27	100	27
Instalace	-	-	1	500
Suma nákladů	Látka			2348,90
	Korek			2259,72

Zdroj: Vlastní zpracování dleB2B Partner s.r.o., Jansen Display, 2019

V uvedené tabulce nalezneme látkové a korkové provedení tabule o velikosti 1,5 x 1 metr.

V tabulce č. 13 jsou zahrnuté i náklady na instalaci tabule, přičemž v celkové sumě jsou započítané u obou variant, tedy korkové [17] a modré látkové [6]. Instalace tabule bude uskutečněna ze sdílených zdrojů spolupracujících společností. Náklady na instalaci jsou stanovené na základě předaných informací od vedoucí pracovníce. V rozpočtu nejsou zahrnuty výdaje na výzdobu tabule, a to z důvodu jejich existence. Výzdoba bude uskutečněna ze současných uložených pochval a dopisů od klientů, fotografií a přání a dalších adekvátních.

9.7.2 Harmonogram zavádění

Zavádění vybraných řešení bude probíhat současně pro oba návrhy, a to v již dříve uvedeném termínu od 28. 3. 2019. Pro účely práce byl vytvořen zjednodušený

harmonogram, v němž se nachází nejpodstatnější kroky zavádění změn ve společnosti ART Gastro.

Při sestavování časového harmonogramu byly zohledněny požadavky společnosti na nízkou časovou náročnost. Největší časovou náročnost pro zavádění představuje předávání informací o změnách pracovníkům, které se uskuteční před výběrem dodavatele, a to z důvodu možnosti volby motivu čepic před jejich objednáním.

V tabulce č. 14 jsou blíže specifikované časové náročnosti jednotlivých úkonů.

Tab. č. 14 Harmonogram zavádění změn č. 5 a č. 3

Název úkonu	Začátek	Konec	Počet dní
Konzultace výsledků výzkumu	28. 03. 2019	28. 03. 2019	1
Konzultace návrhů řešení	28. 03. 2019	28. 03. 2019	1
Výběr řešení	29. 03. 2019	29. 03. 2019	1
Volba zodpovědné osoby	01. 04. 2019	05. 04. 2019	5
Sestavení rozpočtu	05. 04. 2019	12. 04. 2019	7
Předání informací o zaváděných změnách pracovníkům	12. 04. 2019	30. 04. 2019	18
Výběr dodavatele	30. 04. 2019	14. 05. 2019	14
Zadání objednávky	14. 05. 2019	14. 05. 2019	1
Doručení objednávky a její platba	14. 05. 2019	28. 05. 2019	14
Přípevnění tabule	28. 05. 2019	28. 05. 2019	1
Představení změn pracovníkům	29. 05. 2019	31. 05. 2019	3
Výzdoba motivační tabule	31. 05. 2019	05. 06. 2019	6
Přerozdělení zástěr a čepic	05. 06. 2019	07. 06. 2019	3
Zahájení využívání zlepšení	10. 06. 2019	10. 06. 2019	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z důvodu dovolené vedoucí provozu došlo k posunutí harmonogramu zavádění o deset dní. Aktualizovaný harmonogram je k nalezení v tabulce č. 15.

Tab. č. 15 Aktualizovaný harmonogram zavádění změn

Název úkonu	Začátek	Konec	Počet dní
Konzultace výsledků výzkumu	28. 03. 2019	28. 03. 2019	1
Konzultace návrhů řešení	28. 03. 2019	28. 03. 2019	1
Výběr řešení	29. 03. 2019	29. 03. 2019	1
Volba zodpovědné osoby	01.04.2019	05.04.2019	4
Sestavení rozpočtu	05.04.2019	12.04.2019	7
Předání informací o zaváděných změnách pracovníkům	12.04.2019	10.05.2019	22
Výběr dodavatele	10.05.2019	24.05.2019	14
Zadání objednávky	24.05.2019	24.05.2019	1
Doručení objednávky a její platba	24.05.2019	07.06.2019	14
Přípevnění tabule	07.06.2019	07.06.2019	1
Představení změn pracovníkům	07.06.2019	10.06.2019	3
Výzdoba motivační tabule	10.06.2019	16.06.2019	6
Přerozdělení zástěr a čepic	16.06.2019	19.06.2019	3
Zahájení využívání zlepšení	20.06.2019	20.06.2019	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V průběhu zavádění se počítá i s dalšími oddáleními, která mohou posunout datum zahájení využívání zlepšení. V případě časových nesrovnalostí je pro společnost nejzazším termínem dokončení zavádění 31. 08. 2019. Datum bylo stanoveno na závěrečné schůzce s vedením společnosti.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu současných interních marketingových aktivit společnosti a sestavit návrhy případných řešení. V rámci praktické části došlo k využití dvou metod výzkumu, které odkryly současný stav interního marketingu společnosti a jeho nedostatky. Z důvodu velikosti vybraného subjektu byla hranice mezi interním marketingem a personálním marketingem prakticky neexistující. Bylo zjištěno, že interní marketing společnosti prostupuje veškerými činnostmi od výrobního procesu až po distribuci v podobě každodenní interní komunikace pracovníků a vedení.

V průběhu výzkumu došlo k uskutečnění několika pozorování, která navazovala na hloubkový rozhovor s vedoucí provozu a ředitelem společnosti. Zjištěné poznatky byly následně zpracovány a vyhodnoceny.

Výsledek výzkumu a z něj vyplývající doporučení byly prezentovány řediteli zvoleného podnikatelského subjektu. V současné době jsou vybrané z nich aplikovány v praxi, konkrétně se jedná o zavedení barevných aspektů dress codu a vyvěšení motivační tabule. Dalším výstupem bakalářské práce je soupis jednotlivých středisek s přehledem pracovních aktivit na jednotlivých pracovních pozicích, který byl vytvořen nad rámec výzkumu ve společnosti.

Seznam použitých zdrojů

- [1] 2P Servis s.r.o. [online]. 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.pp-servis.eu/>
- [2] AHMED, Pervaiz K., Mohammed RAFIQ a Charlie MCLANE. Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing [online]. 2003, (9), 1177-1186 [cit. 2019-03-01].
- [3] AHMED, Pervaiz K. a Mohammed RAFIQ. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. Journal of Marketing Management [online]. 1993, (3), 219-232 [cit. 2019-03-01].
- [4] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [5] ARNETT, Dennis B., Debra A. LAVERIE a Charlie MCLANE. Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly [online]. 2002, 87-96 [cit. 2019-03-01].
- [6] B2B Partner s.r.o. [online]. 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.b2bpartner.cz/>
- [7] BENOY, Joseph W. a Charlie MCLANE. Internal Marketing Builds Service Quality. Journal of Health Care Marketing [online]. 1996, 16(1), 54-59 [cit. 2019-03-01].
- [8] BOURGEOIS, Alex. Clients don't come first—employees do: An Introduction to Internal Marketing. A Medium Corporation [online]. 2018 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://medium.com/@wakanouka/clients-dont-come-first-employees-do-3261b41d61c4>
- [9] BOURGEOIS, Alex. The 4 Ps of internal marketing: How basic marketing can drastically improve your internal comms. A Medium Corporation [online]. 2018 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://medium.com/@wakanouka/ever-thought-of-your-employees-as-customers-its-time-you-bring-marketing-techniques-internally-b26528f9587e>
- [10] BROOKER, Martin. How the 4 Ps of Marketing Can Help Employees Deal With Change. Entrepreneur Europe [online]. 2015 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/248950>

- [11] HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- [12] HEŘMANOVÁ, Eva. Marketing interní. Arts Lexikon [online]. Praha, 2014 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: http://www.artslexikon.cz//index.php?title=Marketing_interní
- [13] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
- [14] HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [15] HOLÁ, Jana. Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
- [16] Internal Marketing Benefits Your Employees and Customers. TBH Creative [online]. 2016 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://blog.tbhcreative.com/2016/11/internal-marketing-benefits.html>
- [17] Jansen Display [online]. 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.jansen-display.cz/>
- [18] Komunikace. Mendelova Univerzita v Brně [online]. 2015 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=4
- [19] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 8024705133.
- [20] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 8024741504.
- [21] KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutnost!. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- [22] LINGS, Ian N., Debra A. LAVERIE a Charlie MCLANE. Internal market orientation Construct and consequences. Journal of Business Research [online]. 2004, (57), 405-413 [cit. 2019-03-01].
- [23] LOVELOCK, Christopher H. Services marketing: people, technology, strategy. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001. ISBN 0130173924.
- [24] MISHRA, Dr. Teena. Internal Marketing Mix Is Reality Or Myth?. International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science 2018, 7(5), 35-38, [cit. 2019-03-01].

- [25] Organizational Values: Actions are Louder Than Words. Sources of insight [online]. 2011 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://sourcesofinsight.com/organizational-values/>
- [26] RAFIQ, Mohamed a Pervaiz K. RAFIQ. Internal Marketing: Tools and concepts for costumer focused management. Great Britain: Butterworth-Heinemann, 2013. ISBN 0 7506 4838 4
- [27] REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [28] SHETH, Jagdish N. a Rajendra S. SISODIA. Does Marketing NeedReform?: Fresh Perspectives on the Future. New York: Routledge, 2006. ISBN 0765616999.
- [29] SHETH, Jagdish N. a Rajendra S. SISODIA. Does Marketing NeedReform?: FreshPerspectives on theFuture. New York: Routledge, 2006. ISBN 0765616999.
- [30] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [31] Veřejný rejstřík podle subjektů [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?navez=ART+Gastro+s.r.o.](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?navez=ART+Gastro+s.r.o.)
- [32] VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000. ISBN 8071782912.
- [33] WESTHUYZEN, Ben vd. Why is Internal Marketing Important?. Succeed Group [online]. 2017 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.succeedgroup.co.za/2017/05/05/why-is-internal-marketing-important/>

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Harmonogram výzkumu ve společnosti ART Gastro.....	26
Tab. č. 2 Náplň práce střediska hlavní kuchyně	31
Tab. č. 3 Náplň práce středisek kuchyněk	32
Tab. č. 4 Náplň práce střediska kantýna	33
Tab. č. 5 Náplň práce vedoucí provozu	34
Tab. č. 6 Náplň práce nutričních terapeutek	35
Tab. č. 7 Komunikační kanály ve společnosti ART Gastro s.r.o.....	40
Tab. č. 8 Problémy interní marketingu společnosti ART Gastro s.r.o.....	43
Tab. č. 9 Návrhy řešení vyzorovaných problémů	44
Tab. č. 10 Rozčlenění návrhů dle priorit společnosti	51
Tab. č. 11 Přehled nákladů a nákladů na realizaci	52
Tab. č. 12 Rozpočet řešení č. 3	53
Tab. č. 13 Rozpočet řešení č. 5	54
Tab. č. 14 Harmonogram zavádění změn č. 5 a č. 3	55
Tab. č. 15 Aktualizovaný harmonogram zavádění změn.....	56

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Trojúhelník společenského marketingu	14
Obr. č. 2 Organizační struktura společnosti.....	28
Obr. č. 3 Distribuční střediska	29

Seznam příloh

Příloha A: Výstup z pozorování

Příloha B: Rozvozová listina

Příloha C: Odběrová listina v místě výkonu práce

Příloha D: Rozpis směn

Příloha E: Jídelníček pro pacienty VIA s.r.o.

Příloha F: Jídelníček pro externí odběratele

Příloha G: Budova nemocnice následné péče VIA s.r.o.

Příloha H: Logo nemocnice následné péče VIA s.r.o.

Příloha CH: Chodba k výdejovému oknu

Příloha I: Jídelna

Příloha J: Kuchyně - vchod

Příloha K: Kuchyně

Příloha L: Dárkové poukázky v rámci benefičního programu

Příloha M: Prostor s dokumenty v hlavní kuchyni

Přílohy

Příloha A

Výstup z pozorování

Výstup z pozorování ve společnosti ART Gastro s.r.o. v České Kamenici

Za společnost převzala a zkontrolovala:

Libuše Váňová, vedoucí provozu

V České Kamenici dne 15. 4. 2019

ART Gastro, s.r.o.
Provozovna: 5. května 527
407 21 Česká Kamenice
IČO 271 47 380, DIČ CZ27147380
Libuše Váňová

.....

Pozorování č. 1

Datum: 7. 12. 2018, zahájení 8:00

Úsek: Hlavní kuchyně

Shrnutí průběhu dne:

Při pozorování zaměstnanců úseku bylo zjišťováno chování v průběhu směny a spolupráce s nadřízenými pracovníky. Bližší pozornost byla věnována hlavně zpracování informací a jejich předávání mezi zaměstnanci a vedením.

Mezi zjištěné body patřilo:

- komunikování úkonu mezi jednotlivci za účasti častých nedorozumění v rámci příprav a výdejů,
- předávání informací od vedení o aktualizaci změn o počtu distribuovaných jídel,
- chování pracovníků směny mezi sebou navzájem,
- chybné vydávání obědů a důvody vzniku,
- velké množství pracovních povinností,
- spolupráce se ostatními úseky.

Komunikací úkonů docházelo k předávání údajů o tom, co je potřeba udělat. Na tento fakt navazující situací byla špatná delegace úkolů navzájem mezi sebou. Pracovníci si před zahájením směny nerozdělili úkony pro daný den, z čeho později vznikaly komplikace v podobě zpoždění s výrobou snídaní na oddělení, nedostačující množství vyzvednutých surovin ze skladu a dále i chaos při výdeji.

Pracovníci si předem nestanovili, kdo se postará o výdej obědů v průběhu výdejových hodin, z tohoto důvodu zákazníci často museli čekat, než si jich personál všimne.

V průběhu výdeje došlo ke špatnému vydání obědu a několika změnám v odběru.

Předávání informací od vedení proběhlo třikrát osobně návštěvou vedoucí pracovnice a dvakrát telefonicky. Jednalo se o informace o změně v rozvozovém a výdejovém dokumentu a odběrech na oddělení.

Problém s předávanou informací nastal ve chvíli, kdy nutriční terapeutka bez vědomí vedoucí provozu vyškrtla odběratele z rozvozové listiny, nikoliv však výdejové¹, na základě neaktuálních informací. Pracovníci následně zpracovali pouze informaci v rozvozové listině, nikoliv s původní informací od vedoucí provozu. Na základě tohoto kroku nebyl odběrateli doručen oběd.

K nápravě došlo v co nejkratší době po telefonické stížnosti od klienta vedoucí provozu. Hlavní kuchaři, zodpovědné osoby za rozvoz, museli následně jídlo doručit ihned po zjištění faktu.

Po zmiňovaném incidentu byl personál hlavní kuchyně velice netaktní mezi sebou navzájem.

Vzájemné chování pracovníků mezi sebou bylo doprovázeno netaktními výrazy a obviněními – předáváním viny.

Dalšími důvody špatného výdeje obědů byly nevhodně umístěné lístky pro výdej, či výdej jiného hlavního chodu z důvodu špatného zapsání do výdejové tabulky. U výdejových lístků se týkalo o neumístění na tabulku, kterou mají pracovníci u výdejových listů.

Možnou zjištěnou příčinou chyb vzniklých při distribuci a výrobě je **velké množství pracovních povinností**. Na hlavní kuchaře a často i vedoucí provozu je kladen nárok na výkon činností, které mnohdy nemohou uskutečnit. V případě hlavních kuchařů se jedná i o delegaci pracovníků hlavní kuchyně a dohlížení na správnost. Tuto povinnost mnohdy zastupuje právě vedoucí provozu nad rámec své pracovní náplně.

Posledním zmíněným bodem je **spolupráce s ostatními středisky**. V průběhu pracovní směny došlo k přesunu pracovníků úseků kuchyněk, který daný den měly na starosti ranní směnu, do hlavní kuchyně.

Pracovnice následně přešly k drobným pracovním úkonům, které si domluvily se zaměstnanci v hlavní kuchyni. Specifičtěji se pro zkoumané datum jednalo o mytí nádobí a přípravu surovin na následující den.

¹ Informace a změny o výdejích obědů se zapisují do dvou dokumentů. V jednom se nalézají veškerí odběratelé, další zaznamenává odběratele pro rozvoz. Výdejová tabulka se nachází v přední části kuchyně u výdejového okna a pracovních pultů, přičemž druhá leží na druhém konci u východu k rozvozovým vozům, kde dochází k předávání jídel do kastrůlků a následně přesunu do rozvozových vozidel.

S posledním úsekem, kantýnou, přišli pracovníci do kontaktu při zhotovování sladkého pečiva, které bylo následně v kantýně distribuováno.

Pozorování č. 2

Úsek: Kantýna, kuchyňky

Datum: 14. 12. 2018

Shrnutí průběhu dne:

V rámci druhého pozorování došlo k zaznamenávání vnímání informací o aktuálním dění v rámci směny, spolupráci s ostatními středisky a jejich sjednocenost.

Mezi zjištěné body patřilo:

- Neochota personálu s vypomáháním v ostatních střediscích,
- neznalost zákazníků,
- zvýšení motivovanosti,
- nesjednocenost s ostatními středisky společnosti.

Neochota personálu byla velice znatelná při žádostech o výpomoc ve středisku hlavní kuchyně, převážně pak u personálu kuchyňek. Žádost zprostředkovala vedoucí provozu z důvodu podstavu pracovníků v hlavní kuchyni a nedodržování řádných termínů pro výrobu a distribuci jídel.

Pomocné síly jednotlivých kuchyňek nebyly ochotné přesunout se do jiné střediska, ačkoliv se jednalo o součást náplně jejich práce. Na základě rozkazu od vedoucí pracovnice však požadované úkony vyplnily.

Co se týče **neznalosti zákazníků**, ta se v rámci druhého pozorování dotkla hlavně pracovnic kuchyňek. Jednalo se o chyby v systémech vydávání, kdy došlo k opakovanému opomenutí vydání specifických potravin stálým pacientům. Ten jev se v průběhu pozorovaného období odehrál několikrát, zpravidla u stejných pacientů.

O korekci chyb se následně staraly nutriční terapeutky ve spolupráci s vedoucí provozu na základě stížnosti od personálu nemocnice či pacientů.

Posledním zjištěným bodem byla **nesjednocenost** s ostatními středisky, která se projevovala nesjednoceným dress codem, odloučeností pracovišť a nejednotným kolektivem.

Mezi pracovníky úseků kuchyňek a kantýny nedocházelo k časté interakci, ani společnému sdílení informací. Díky nesjednocenosti jednotlivých úseků docházelo k nepřesnosti vnímání požadovaných úkonů (převážně pak ve spojení s hlavní kuchyní a

kuchyňkami), případně nulovému kontaktu, který se týkal pracovníků střediska kantýny a kuchyňek na profesní úrovni. Pracovnice se setkávaly pouze při nakupování občerstvení v průběhu obědové pauzy či při vyzvedávání objednávek².

Dále se nejednotnost odrážela i na kolektivu, kdy pracovnice kuchyňek taktéž neměly potřebu vytvářet jednotný a spolupracující tým, což se odráželo na výkonu práce a motivovanosti. V průběhu pozorování došlo k zaznamenání nespokojenosti pracovníků pozorovaný středisek se mzdovým ohodnocením, kdy si pracovnice stěžovaly na svou mzdu a bonusový program.

Dále došlo k zaznamenání **nespokojenosti** s pracovním kolektivem a jeho fungováním, a to při vzniklých potyčkách mezi pracovníci, jejichž vznik měla za následek upozornění na chybné či opomenuté výdeje od vedoucí provozu a nutričních terapeutek.

K velkému nárůstu motivovanosti pracovníků došlo při obdržení písemného poděkování od dlouhodobého odběratele. Tento nehmotný stimul měl na pracovníky pozitivní vliv po celý zbytek pozorování, kdy nedocházelo k častým konfrontacím a pracovníci mezi sebou diskutovali pocity z poděkování a pochvaly.

² Vyzvedáváním objednávek je myšleno přejímání připraveného zboží pro jiná střediska. Mluví se zde tedy o přejímce pro hlavní kuchyni, která dále distribuuje a přerozděluje potřebné suroviny dále do budovy nemocnice.

Pozorování č. 3

Datum: 11. 1. 2019

Úsek: Hlavní kuchyně, kantýna, kuchyňky

Průběh pozorování:

Třetí pozorování odhalilo podstatné problémy v rámci mezilidských vztahů a vnímání společnosti a jejich hodnot pracovníky.

Zjištěnými body pro třetí pozorování bylo:

- nevnímání firemních hodnot,
- neztotožňování se společností,
- nerespektování vedoucí provozu.

Nevnímáním firemních hodnot společnosti se rozumí nesouznění s hodnotami, kterými se společnost snaží řídit. Pracovníci si těchto hodnot nejsou vědomi a neřídí se jimi, případně jednájí zcela v rozporu s nimi. Především se pak jednalo o rozpory s čestností a týmovou orientací.

Dále se pracovníci nijak **neztotožňovali se společností**, což vyplynou z nezájmu o poskytované informace zprostředkované ředitelem společnosti ART Gastro s.r.o., či novinami, které byly v danou chvíli k dispozici a informovaly o aktuálním chodu spolupracujících společností včetně ART Gastra s.r.o.

Zájem pracovníků o případná shromáždění, navrhnutá v průběhu pozorování za účelem zvýšení povědomí o současné situaci, či plánem na další měsíc, byl nulový.

Posledním zjištěním pro dané pozorování bylo **nerespektování vedoucí pracovnice**.

Při předávání informací o aktuálních stavech odběratelů a chybných výdejích došlo ke konfrontaci mezi vedoucí provozu a hlavním kuchařem. Vzniklá situace byla doprovázena i netaktními vyjádřeními a urážkami vedoucí provozu.

Na základě vzniklé situace nedošlo k uskutečnění dalších požadovaných úkonů týkajících se přípravy surovin a potravin a úklidu prostor a situace se dále řešila rozhovorem v kanceláři vedoucí provozu, kde došlo k řešení vzniklé situace mezi vedoucí provozu a hlavním kuchařem.

Součástí domluvy bylo napravení vzniklých chyb při výdejích a dokončení dalších úkonů, které byly od pracovníků dříve požadovány.

Jedním z důvodů, proč daná situace vznikla a pracovníci reagovali neadekvátně, byly dlouhodobé vztahy, které nebyly založené na nadřízeném a podřízeném postavení³.

³Vedoucí provozu v minulosti pracovala na pozici vedoucího kuchaře a pomocné kuchařky.

Pozorování č. 4

Datum: 15. 2. 2019

Úsek: Hlavní kuchyně, kantýna, kuchyňky

Průběh pozorování:

Při čtvrtém pozorování došlo k zaznamenání změn oproti předchozím šetřením. Jednalo se o:

- loajalitu pracovníků,
- problémy při výdeji stávajícím a podstatným zákazníkům,
- problémy s náborem nových pracovníků.

V první části pozorování bylo zjištěno, že současný **stav zaměstnanců společnosti prochází změnami** v úsecích hlavní kuchyně a kuchyňky. Ve středisku hlavní kuchyně byla podána výpověď dlouhodobé pracovnice. Důvodem pro výpověď byla nespokojenost v kolektivu, ale především pak potřeba změny.

Co se týče pracovníků středisek kuchyňek, došlo k přesunu mezi jednotlivými patry a tím pádem i pozměnění současného složení kolektivu. Tento krok provedla společnost na základě žádostí některých pracovnic a setkala se s dvěma typy reakcí. První bylo vyjádření spokojenosti a zlepšení spolupráce a druhou byla nespokojenost s novým stavem.

Dalším bodem byly **problémy s výdeji stávajícím zákazníkům**. Vzniklou situací byl problém při distribuci v hlavní kuchyni, kdy se externí a interním odběratelé dostavují k výdejovému okénku. Zákazníkem v případě pozorování byl ředitel společnosti, kterému pracovníci odmítli vydat oběd bez odběrového lístku na základě jeho žádosti. Důvodem bylo nezaznamenání výdeje v potřebných dokumentech.

Odběratel nejprve zažádal o kontrolu správnosti údajů, přičemž ujistil pracovníky, že objednávku uskutečnil i zaplatil. Ani následně nedošlo k výdeji a bližší kontrole. Situace se poté řešila i pomocí vedoucí provozu, která provedla revizi potřebných tabulek.

Byla zjištěna chyba ze strany pracovníků při manipulaci s dokumenty, jelikož k výdeji využívali výdejový arch pro neaktuální období.

Pracovníci kuchyně se následně za svou chybu omluvili a ředitel společnosti ji dále nijak neřešil, pouze zažádal o změnu postoje v případě budoucího opakování a kladl důraz na správnou manipulaci s dokumenty.

Za chování pracovníků převzala zodpovědnost vedoucí provozu.

Posledním bodem zjištěným v průběhu čtvrtého pozorování byl **problém s náborem nových pracovníků**. Z důvodu ukončení pracovního poměru a tím pádem podstavu pracovníků. Nábor byl zahájen den po podání výpovědi pracovníci, tedy zhruba dva týdny před začátkem pozorování.

Vedoucí pracovnice, která se mimo jiné stará i o nábor nových zaměstnanců, se podotýkala s nedostatkem zájemců o práci. Z tohoto důvodu často dochází k náboru pracovníků na základě známostí či doporučení. Větší problém pro společnost představuje nalezení dostatečně vyškolených uchazečů o pozici hlavního kuchaře.

Pozorování č. 5

Datum: 15. 3. 2019

Úsek: Hlavní kuchyně, kantýna, kuchyňky

Průběh pozorování:

V rámci posledního pozorování došlo k dalším změnám ve struktuře firmy, převážně pak odchodu pracovníků ze střediska kantýny.

Mezi podstatné zjištěné body pátého pozorování patří:

- problém s udržení pracovníků,
- opakující se problémy při předávání informací,
- špatná komunikace v kolektivu.

Novým zjištěním v rámci pátého pozorování bylo **vypovězení smluv dalšími pracovníky**. Tentokrát se jednalo o dvě pracovnice střediska kantýny, které podaly výpověď společně. Důvodem bylo nedostatečné mzdové ohodnocení a potřeba změny. Pro vedoucí provozu vznikla povinnost nalézt náhrady za stávající pracovnice.

Navzdory vniklému problému, nalezení nových zaměstnanců pro středisko probíhalo snadněji než pro hlavní kuchyni či kuchyňky, jelikož v nedávné době byly do společnosti zaslány životopisy a žádosti na pozice prodavaček.

V průběhu pozorování došlo k zaznamenání opakujících se jevů, především pak problémů při předávání informací a jejich další šíření v kolektivu.

Bylo zjištěno opakující se chybný vzor při šíření potřebných údajů, kterým bylo zapsání změn vedoucí provozu a jejich vymazání nutriční terapeutkou, případně opačně. Informace byly následně v kolektivu špatně vyloženy a šířeny.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha B

Rozvozová listina

25.3.-31.3. 2019	P O		Ú T		S T		Č T		P Á	
výběr	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
3		13	14			14	14		14	
3 ml.		13	13			13	13		13	
9		11	11			11	11		10	1
9 ml.		4	4			4	4		4	
celkem	0	41	42	0	0	42	42	0	41	1

Zdroj: ART Gastro s.r.o., 2019

Příloha C

Výdejová listina v místě výkonu

25.3. - 31.3.2019	P O		Ú T		S T		Č T		P Á		SO	NE
výběr	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1
3	19	9	23	5	5	23	19	9	20	8	25	25
4	2		2		2		2		2		2	2
9	2	4	5	1	1	5	6		3	3	6	6
celkem	23	13	30	6	8	28	27	9	25	11	33	33

25.3. - 31.3.2019	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE
Snídaně	26	26	25	25	25	25	25
Večeře	26	26	25	25	25	25	25

snídaně DIA 5x, obědy 6x

Zdroj: ART Gastro, 2019

Příloha D

Rozpisy směn

Hlavní kuchyně																																	
Duben	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31 delkem		
Pracovník 1																																X	0
Pracovník 2																																X	0
Pracovník 3																																X	0
Pracovník 4																																X	0
Pracovník 5																																X	0
Pracovník 6																																X	0
Pracovník 7																																X	0
Pracovník 8																																X	0
																																x	0

Kantýna																																			
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31				
Pracovník 1																																	x		
Pracovník 2																																	x		
																																	x		

Zdroj: ART Gastro s.r.o., 2019

Příloha E

Jídelníček pro interní odběratele

JÍDELNÍČEK od 25. 3. do 31. 3. 2019					
den	snídaně	svačina	oběd	svačina	večeře
Pondělí 25. 3.	Káva, pečivo, Rama	čaj	Pol. z vaječné jíšky Špekové knedlíky, kysané zelí diety – šunkové žemlové knedlíky, špenát kaš – haše, bramborová kaše		Polévka gulášová, Pečivo
Úterý 26. 3.	Káva, pečivo, paštiková pěna	čaj	Pol. cibulačka diety, kaš - kuřecí Holandský řízek, bramborová kaše, kompot diety, kaš – dušený karbanátek		Smetánek, Rama, Pečivo
Středa 27. 3.	Káva, pečivo, Rama	čaj	Pol. s masovou rýží Vepřové po španělsku, rýže kaš – těstovinová rýže		Salám, kaš – pudink, Rama, Pečivo
Čtvrtek 28. 3.	Kakao, koblíhy/ DIA šáteček	čaj	Pol. vločková Vepřová pečeně, dušená zelenina, brambory kaš – bramborová kaše		Pomazánka z makrely, diety – z rybího filé kaš – jogurt, Pečivo
Pátek 29. 3.	Káva, pečivo, sýrová pěna	čaj	Pol. s nudlemi Hovězí maso, rajská omáčka, houskový knedlík kaš – těstovinová rýže		Sýr Gervais, kaš – šlehané žervé, Rama, Pečivo
Sobota 30. 3.	Káva, pečivo, Rama	čaj	Pol. bavlněná Rizoto s kuřecím masem, okurka kaš – těstovinové rizoto s kuřecím masem, kompot		Lančmít, kaš – jogurt, Rama, Pečivo
Neděle 31. 3.	Kakao, vánočka	čaj	Pol. zeleninová Vepřové na houbách, těstoviny diety, kaš – vepřové na bylinkách kaš – bramborová kaše		Pomazánka grónská/mrkev, celer, vejce, salám, pomaz.máslo/ kaš – šleh.tvaroh, Pečivo

Pokrmu obsahují alergeny, informace o konkrétních alergenech podá nutriční terapeut.

Změna jídelního lístku vyhrazena!

Zdroj: ART Gastro s.r.o., 2019

Příloha F

Jídelníček pro externí odběratele

<i><u>Jídelní lístek od 25. 3. do 31. 3. 2019</u></i>		
Pondělí:	Polévka	1. Špekové knedlíky/směs/, kysané zelí
25. 3.	z vaječné jíšky	2. Vepřové na pivě, šťouchané brambory
Úterý:	Polévka	1. Holandský řízek, bramborová kaše, kompot
26. 3.	cibulačka	2. Luštěninový salát
Středa:	Polévka	1. Vepřové po španělsku, rýže
27. 3.	s masovou rýží	2. Kachní roláda, hl.zelí, bramborový knedlík
Čtvrtek:	Polévka	1. Vepřová pečeně, dušená zelenina, brambory
28. 3.	vločková	2. Kuskus
Pátek:	Polévka	1. Hovězí maso, rajská omáčka, housk. knedlík
29. 3.	s nudlemi	2. Vepřová zapečená směs, brambory
Sobota:	Polévka	
30. 3.	bavlněná	Rizoto s kuřecím masem, okurka
Neděle:	Polévka	
31. 3.	zeleninová	Vepřové na houbách, těstoviny

Zdroj: ART Gastro s.r.o., 2019

Příloha G

Budova nemocnice následné péče



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha H

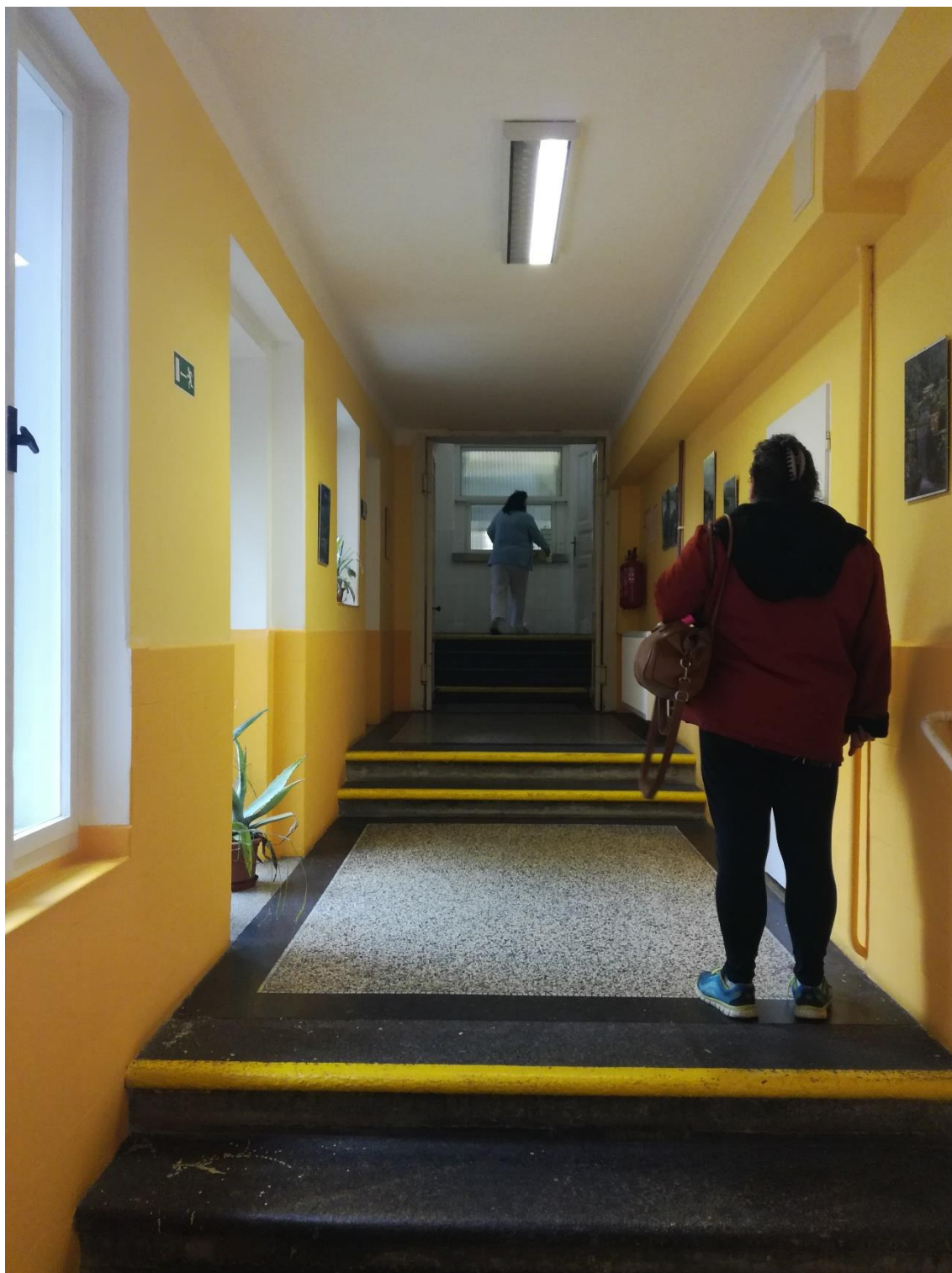
Logo nemocnice následné péče



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha CH

Chodba k výdejovému oknu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha I

Jídelna



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha J

Kuchyně - vchod



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha K

Kuchyně



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha L

Dárkové poukázky v rámci benefičního programu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha M

Prostor s dokumenty v hlavní kuchyni



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Abstrakt

RALIŠOVÁ, A., *Interní marketing ve vybraném podniku služeb*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2019

Klíčová slova: marketing, interní, komunikace, zaměstnanci

Cílem bakalářské práce je shrnutí poznatků z prostředí interního marketingu společnosti ART Gastro s.r.o., zhodnocení současných komunikačních kanálů vybrané společnosti a návržení jejich řešení. V teoretické části jsou popsána teoretická východiska z oblasti interního marketingu.

Abstract

RALIŠOVÁ, A. *Internal marketing in the selected service company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 2019

Key words: marketing, internal, communication, employees

The aim of the bachelor thesis is to summarize the findings of the internal marketing environment of the company ART Gastro Ltd., to evaluate the current communication channels of the selected company and to propose their solutions. The theoretical part describes the theoretical background of internal marketing.