

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ
Fakulta elektrotechnická
Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd



Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

(Analysis of internal marketing of company and its changes)

Diplomová práce

2016

Autor práce: Bc. Stuchlíková Markéta

Studijní program: Ekonomika a řízení elektrotechniky

Studijní obor: Energetika, elektrotechnika a management

Vedoucí práce: Ing. Lukáš Hořký

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

České vysoké učení technické v Praze
Fakulta elektrotechnická

Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student: Markéta Stuchlíková

Studijní program: elektrotechnika, energetika a management
Obor: ekonomika a řízení elektrotechniky

Název tématu: Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

Pokyny pro vypracování:

- analýza interního marketingu firmy
- interní marketing firmy
- interní komunikace firmy
- návrh na zlepšení

Seznam odborné literatury:

Kubičková Lea, Rais Karel: Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4564-0
Jakubíková Dagmar: Strategický marketing – Strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Zoner press, 2008, ISBN 978-80-86815-93-0

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lukáš Hoříký - ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

Platnost zadání: do konce letního semestru akademického roku 2015/2016
L.S.

Doc.Ing. Jaroslav Knápek, CSc.
vedoucí katedry

Prof.Ing. Pavel Ripka, CSc.
děkan

V Praze dne 21.9.2015

Prohlášení o autorství práce

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce p. Ing. Lukáši Hořkému za odborné vedení, připomínky, náměty, poskytnuté materiály a užitečné rady, konzultace a průběžné hodnocení práce. Dále děkuji p. Ing. Janu Janderovi a p. doc. Ing. Věře Vávrové za odborný dohled a rady při tvorbě diplomové práce. Děkuji i své rodině a svým blízkým za psychickou a morální podporu, které se mi dostávalo po celou dobu studia.

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

Anotace

Předmětem diplomové práce Analýza interního marketingu a jeho změny je analýza stavu interního marketingu na konkrétním pracovišti firmy a navržení nejvhodnějších metod řešení zjištěných problémů a nedostatků. Teoretická část práce pojednává obecně o činnostech v podniku s ohledem na vnitřní marketing. V praktické části je provedena analýza současného stavu v podniku, následná syntéza a navržena řešení zjištěných nedostatků pomocí nástrojů klasického marketingu.

Klíčová slova: analýza, marketing, interní marketing, firma, změny

Annotation

Subject of diploma thesis called Analysis of internal marketing and its changes is analysis of internal marketing in the specific Czech company. The goal was a proposition of the most suitable solution methods of problems and drawbacks which have been found. Theoretical part of paper generally describes internal marketing and its parts. In a practical part is described the analysis of the actual status in the company, follow-up with incorporation and in the end are suggested solutions of founded drawbacks.

Keywords: analysis, marketing, internal marketing, company, changes

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

Obsah

Seznam obrázků.....	14
Seznam zkratk.....	16
Úvod.....	18
1 Interní marketing.....	20
1.1 Základní marketingové koncepce.....	22
1.2 Vývoj koncepce IM	24
1.2.1 IM jako motivační nástroj.....	25
1.2.2 Zákaznická orientace a marketingové smýšlení	25
1.2.3 IM jako strategický nástroj.....	25
1.3 Definice interního marketingu	26
1.4 Přínosy interního marketingu.....	29
1.5 Elementy IM a jejich vztahy.....	31
1.5.1 Shrnutí přínosů IM:.....	32
1.6 Marketingový mix interního marketingu	33
1.6.1 4P.....	33
1.6.2 4P interního marketingu.....	34
1.6.3 Nástroje interního marketingu.....	35
1.7 Postup implementace interního marketingu	36
1.8 Typologie interního marketingu.....	38
1.9 Aktuální trendy.....	39
2 Lidské zdroje	40
2.1 Řízení lidských zdrojů	40
2.2 Význam řízení lidských zdrojů	42
2.3 Baťova soustava řízení aneb počátky IM.....	42
2.4 Trendy v řízení lidských zdrojů	44
2.5 Zaměstnanec z hlediska marketingového mixu	44
2.6 Vztah personalistiky a IM	45
3 Interní komunikace.....	47
3.1 Funkce interní komunikace	49
3.2 Nástroje interní komunikace	50
3.3 Rozdělení komunikovaných informací	51

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

3.4	Aktuální trendy v interní komunikaci	51
3.4.1	Mobilní technologie	52
3.4.2	Videa a videozáznamy	52
3.4.3	Podpora angažovanosti zaměstnanců.....	53
3.4.4	Sociální média.....	53
3.4.5	Ambasadoři	54
3.4.6	Vizuální komunikace.....	54
3.4.7	Gamifikace	55
3.4.8	Blogování	55
4	Úvod praktické části	56
4.1	Cíl práce	56
4.1.1	Shrnutí cílů.....	57
4.2	Výzkumné otázky.....	57
	Výzkumná otázka č. 1	57
	Výzkumná otázka č. 2	57
	Výzkumná otázka č. 3	57
4.3	Metodologický postup.....	57
4.3.1	Primární data	58
4.3.2	Sekundární data.....	59
4.3.3	Postup výzkumu	59
4.3.4	Dotazníkové šetření.....	60
4.3.5	Problémy a omezení.....	61
5	Analýza interního marketingu společnosti.....	62
5.1	Stručné představení oblasti řešení.....	62
5.1.1	Organizační struktura oblasti řešení.....	63
5.2	Interní marketing společnosti	65
5.2.1	Marketingový mix.....	65
5.2.2	Firemní komunikace	66
5.2.3	Využívané komunikační formy	67
5.3	Interní průzkum.....	71
5.3.1	Respondenti	71
5.3.2	Komunikace změn	75
5.3.3	Denní informace	77

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

5.3.4	Info balík.....	79
6	Návrh zefektivnění nástrojů interního marketingu.....	81
6.1	Zjištěné nedostatky	81
6.2	Navrhované možnosti zlepšení	83
6.2.1	Odpočinková zóna	83
6.2.2	Zpětná vazba	85
6.2.3	Webináře	87
6.2.4	Firemní aplikace	88
6.2.5	Mystery shopping.....	89
6.2.6	Firemní televize	90
6.2.7	Pecha Kucha prezentace	91
6.2.8	Gamifikace.....	91
7	Závěr	95
8	Seznam použité literatury	98
	Knihy.....	98
	Vysokoškolské práce	99
	WWW zdroje	100
9	Přílohy.....	104
	Příloha A – CD s elektronickou verzí dokumentu.....	104
	Příloha B – dotazník	104

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vazba interní - externí zákazníci (převzato z [34]).....	21
Obrázek 2 - Holistický marketing (převzato z [8]).....	24
Obrázek 3 - Vztah interního a externího marketingu (převzato z [1]).....	26
Obrázek 4 - Marketingové vazby (převzato z [57]).....	27
Obrázek 5 - Rámec interního marketingu (převzato z [16]).....	32
Obrázek 6 - 4P [51].....	33
Obrázek 7 - Typologie interního marketingu (převzato z [16]).....	39
Obrázek 8 - Řízení lidských zdrojů [22].....	41
Obrázek 9 - Vztah zákazníků a zaměstnanců [31].....	46
Obrázek 10 - Schéma komunikačního procesu [53].....	47
Obrázek11 - Interní komunikace (převzato z [11]).....	48
Obrázek 12 - Postup šetření.....	60
Obrázek 13 - Organizační struktura Zákaznických služeb.....	64
Obrázek14 - Druhy komunikovaných informací.....	66
Obrázek 15 - Příprava DI.....	69
Obrázek16 - Tvorba IB.....	70
Obrázek 17 - Pohlaví respondentů.....	71
Obrázek 18 - Místo výkonu práce.....	72
Obrázek 19 - Vztahy na pracovišti.....	74
Obrázek 20 - Motivace zaměstnanců.....	74
Obrázek 21 - Chybějící formy motivace.....	75
Obrázek 22 - Preferované komunikační kanály.....	75
Obrázek 23 - Angažovanost zaměstnanců.....	77
Obrázek 24 - Intenzita studování DI.....	77
Obrázek 25 - Preferovaný komunikační kanál DI.....	78
Obrázek 26 - Obsah DI.....	79
Obrázek 27 - Doba studování IB.....	80
Obrázek 28 - Tichá zóna [58].....	84
Obrázek 29 - Relaxační zóna s fotbálkem [39].....	84
Obrázek 30 - Interaktivní stěna.....	86
Obrázek 31 - GoToMeeting.....	88
Obrázek 32 - Skype for business.....	88
Obrázek 33 - Naplnění potřeb pomocí gamifikace [45].....	92

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

Seznam zkratk

Zkratka	EN	CZ
4P	Marketing Mix	Marketingový mix
AMA	American Marketing Association	Americká marketingová asociace
BO	Back-office	Vnitřní prostředí firmy
DI	-	Denní informace
FO	Front-office	Zaměstnanci v přímém styku s klienty
HR	Human resources	Lidské zdroje
IB	-	Info balík
IM	Internal marketing	Interní marketing
IS	Information system	Informační systém
SLA	Service-level Agreement	Smlouva mezi poskytovatelem služby a konzumentem
STP	Segmentation-Targeting-Positioning	Segmentace – cílení - polohování
PR	Public Relations	Vztahy s veřejností

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

Úvod

Pokud chceme vést firmu k růstu a úspěšnosti, je marketing nezbytný. S nástupem marketingové koncepce v polovině 50. let minulého století vznikla v 70. letech i platforma pro interní marketing. [1] Původní záměr získání spokojeného zákazníka byl rozšířen o spokojeného zaměstnance v oblasti služeb, později byl aplikován na celou firmu, tedy každá firma žije tzv. dvěma „životy“. Úspěšné firmy se nezaměřují pouze na zákazníky a prodej – tedy marketing externí, komunikaci směrem ven. Úspěšná firma by se měla zároveň soustředit i na své vnitřní fungování, které také rozhoduje o její budoucnosti. Lidskému faktoru je v dnešní době přikládán stále větší význam, proto firmám velmi záleží na jeho výběru, motivaci a řízení, kde se uplatňují principy klasického marketingu. [27] Podnik, který si uvědomí během svého fungování významnost lidského faktoru, má šanci stát se konkurenceschopným, a tedy i úspěšným. Zatímco tedy externí marketing je zaměřen na lidi tzv. mimo firmu, interní se týká lidí uvnitř.

Ačkoliv od vzniku platformy pro interní marketing uplynulo už mnoho let, filozofie se nerozšířila mezi manažery natolik, jak bylo odhadováno. [1] Důvodem je s největší pravděpodobností její nadčasovost. S postupem doby, měnícími se požadavky a nároky zákazníků se automaticky měnily i potřeby a postoje zaměstnanců. Ti tvoří základ společnosti a vytvářejí firemní kulturu a náladu. Firemní nebo také podniková kultura je vnitropodnikovým fenoménem a musí být rozvíjena, udržována a šířena. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot v podniku všeobecně sdílených a dlouhodobě udržovaných. Mezi základní principy firemní kultury patří orientace na zákazníka, předvídatost a inovace, flexibilita a otevřenost změnám, trvalé zlepšování procesů nebo týmová práce a komunikace. [6] Společnosti si pomalu uvědomují přínosy interního marketingu a začínají ho implementovat.

Vnitrofiremní procesy jsou navzájem propojené a souvisí spolu, proto je efektivní komunikace mezi jednotlivými odděleními nezbytná. Pravidlem bývá, že čím je firma větší a rozmanitější, tím je vnitřní komunikace firmy více spleťtá a často dochází ke „komunikačnímu šumu“ – zkrácení či naprosté ztrátě komunikovaných informací. Pokud firma chce uspět a udržet se na trhu, musí aktivně komunikovat také vůči svým „vnitřním zákazníkům“, tedy zaměstnancům, a podporovat jejich schopnosti, znalosti a motivaci k dosažení cílů společnosti. Tato komunikace je stejně důležitá, ne-li důležitější než komunikace mezi firmou a zákazníkem. Henry Ford pronesl, že jedním ze základních pravidel zaměstnavatelů je snaha o co nejlepší kvalitu výrobků a služeb za co nejnižších možných nákladů, ale při vyplácení co nejvyšších mezd zaměstnancům. [42] Nezapomínejme na to, že pracovní nasazení zaměstnanců je výsledkem vzorců chování

a hodnot, které ve firmě převládají, a tyto vzorce a hodnoty musí být napříč firmou komunikovány a sdíleny.

Všechny tyto tři faktory či oblasti, marketing, lidské zdroje a interní komunikace, se vzájemně prolínají. Úspěšné firmy neopomíjejí důležitost managementu lidských zdrojů a interní komunikace, protože jsou si vědomy následných přínosů společnosti. Interní marketing je filozofií firmy, která vznikla integrací těchto tří oblastí, a jejím cílem jsou spokojení zákazníci uvnitř i vně firmy. Tato práce proto nejprve stručně definuje oblast interní komunikace, lidských zdrojů a koncepci marketingu. Hlavním účelem teoretické části práce je pak definice samotného pojmu interní marketing, vycházející z rešerše odborných publikací, jeho nástrojů a přínosů firmě. Je zaměřena tedy především na seznámení čtenáře s danou problematikou. Vymezuje základní pojmy, vztahující se k tématu, a vytváří tak literárně podložený základ pro další zkoumání.

Cílem praktické části diplomové práce je zanalyzovat vnitrofiremní marketing a komunikaci změn v zákaznických obchodních procesech společnosti a navrhnout způsob, formu, kanál a adresování komunikace změn v těchto procesech tak, aby byly příjemci pozitivně přijímány. Na praktické části spolupracuji s oddělením Řízení procesů společnosti, které tyto změny implementuje a komunikuje. Na druhé straně jsou pak příjemci této změny - útvary, které zajišťují provoz komunikačních kanálů vůči zákazníkům.

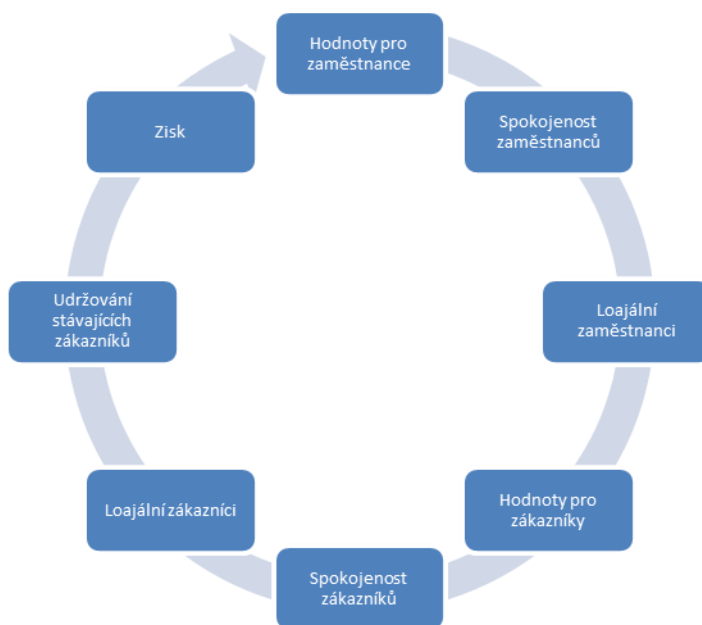
1 Interní marketing

„Marketing je proces, jehož úkolem je vyhledávání, akceptování a uspokojování zákazníka způsobem, který přináší dosažení cílů organizace s ohledem na konkurenci.“ [17] Dnes je považován za rozhodující součást tvorby a realizace firemní strategie. [6] Název vznikl z anglického slova market – trh. Je to komplex vícero činností, např. nákup, prodej, výroba, financování, znalost trhu a spotřebitelů, doprava a reklama. [6] Definovat marketing se pokusila celá řada ekonomů. Jako první definoval marketing skotský ekonom, který je považován za zakladatele moderní ekonomie, Adam Smith v roce 1776: „Jediným účelem a smyslem veškeré výroby je přece spotřeba; a zájmů výrobce se má dbát potud, pokud to vyžadují zájmy spotřebitele.“ [11] Phillip Kotler, který je považován za jednoho z nejvýznamnějších ekonomů soudobého marketingu, definuje marketing jako sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za jiné komodity nebo za peníze. [29] V roce 2007 pak formulovala AMA, American Marketing Association (Americká marketingová asociace), následující definici: „Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“ [33] Nejvýznamnější změna byla, že marketing začal být prezentován jako širší aktivita. Není již pouhou funkcí, ale vzdělávacím procesem.

Marketing je bezesporu založen na vztazích se zákazníky a slouží zejména k identifikaci jejich potřeb a možností trhu. Měli bychom si ale uvědomit, že marketing není pouze prodej, získávání zákazníků a reklama. Není to ani dokonalý systém, který vyřeší vše, na co si vzpomeneme. [29] Marketing je integrovaný komplex různorodých činností a procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům, které jsou aplikovány v různých oblastech, ale i společnostech, odlišně a v různé míře. [6] Základními aktivitami marketingového oddělení jsou vyhledávání příležitostí na trhu, řízení výroby produktu či služby, řízení distribučních kanálů, propagace a reklama výrobků a služeb, tvorba ceny nebo plánování marketingových aktivit. [48]

Interní marketing má za úkol přilákat, motivovat, zaškolovat, zlepšovat, ale i udržet si kvalifikované zaměstnance za účelem uspokojit jejich potřeby související se zaměstnáním, a tak dosáhnout toho, aby zaměstnanci dobře sloužili firmě i zákazníkům. Interní marketing předchází marketingu externímu, neboť nelze předpokládat, že společnost bude nabízet kvalitní produkt či službu dřív, než je personál ochoten a schopen ji poskytnout. [20] Jednoduše by se dalo říct, že čím bude spokojenější zaměstnanec, tím spokojenější by měl být i zákazník. Vnitřní marketing je

považován za filozofii firmy stanovující, jak se starat o zaměstnance a dělat je šťastnějšími, spokojenějšími a nadšenějšími pro práci. [3]



Obrázek 1 - Vazba interní - externí zákazníci (převzato z [34])

Tento nadčasový pohled měl již český podnikatel Tomáš Baťa, který „považoval zaměstnance za nejcennější a nejproduktivnější zdroj a prostředek, který rozhoduje o míře úspěšnosti veškeré podnikatelské činnosti.“ [18] Trend efektivního využití lidského faktoru v posledních letech stále roste a důraz přechází z externích aktivit k marketingu internímu. Řada firem si v dnešní době uvědomuje význam lidského faktoru, přesto však ne vždy přesně chápou a využívají dostupné nástroje interního marketingu. Často interní marketing zaměňují za personální činnost a firemní komunikaci, což nebývá dostačující. Ačkoliv obě zmíněné oblasti patří do interního marketingu, je nutno neopomíjet jeho marketingovou část. Díky filozofii interního marketingu se lidský kapitál stal jedním z největších výdajů organizace, avšak chybou často bývá nevyužití potenciálu zaměstnanců.

Základními předpoklady pro zavedení interního marketingu jsou:

- Akceptace marketingových technik a filozofie
- Zákaznická a tržní orientace
- Participativní přístup managementu
- Strategický přístup HR managementu
- Koordinace všech manažerských aktivit

IM je kombinací tří proplétajících se oblastí, a to marketingu externího, firemní komunikace a lidského faktoru. Ne vždy tato problematika bývá správně pochopena a aplikována či využita, právě proto se kapitola Interní marketing věnuje tomu, co to je interní marketing, jak bývá definován, jaké jsou jeho obecné zákonitosti a přínosy implementace.

1.1 Základní marketingové koncepce

Marketing vznikl současně s civilizací. Už pouliční stánky s vyvolávači, kteří se snažili přilákat ke svému obchodu nebo stánku zákazníka, byly určitou marketingovou strategií. [4] S marketingem jako vědou se setkáváme až na přelomu 18. a 19. století ve Spojených státech – v období průmyslové revoluce. Díky technologickým změnám a vědeckým inovacím bylo možno oddělit výrobu od spotřeby. Postupem času se trh přirozeně vyvíjel, měnil a společně s ním i marketingové strategie a koncepce, které jsou stručně popsány v této kapitole.

Výrobně orientovaný, neboli hromadný marketing

Díky novým technologiím a vědeckým inovacím bylo možno oddělit výrobu od spotřeby. Trh se postupem času přirozeně vyvíjel a logicky s ním společně i marketingové strategie. Poptávka převyšovala nad nabídkou, firmy se reklamou nezabývaly, a i přesto měly odbyt. Hlavním cílem byla masová výroba, tudíž vyrobit co nejvíce a minimalizovat náklady, tzv. výrobně orientovaný marketing. Jinými slovy, firmy měly za úkol prodat to, co bylo vyrobeno. V této době byla konkurence slabá a zboží velmi podobné, spotřebitel proto nerozlišoval, od kterého výrobce si výrobek či službu koupí. Kvůli vznikajícím přebytkům zboží museli výrobci změnit výrobní strategii.

Výrobní podniková koncepce

Marketing orientovaný na prodej se rozšířil po velké hospodářské krizi v roce 1929. [29] V České republice je symbolem této změny vizionář Baťa a v USA například Henry Ford. Výrobci se orientovali na nedostatkové zboží, ale dále o potřebách zákazníků neuvažovali. Základní myšlenkou tzv. výrobní podnikové koncepce bylo: „Čím levnější výrobek, tím lépe se prodá.“ S tím samozřejmě souvisela i modernizace výroby, zavádění výrobních linek a zlepšení organizace práce, aby výrobci snížili náklady na výrobu a mohli si tak dovolit nižší cenu produktů a služeb. Převratnou změnu této doby symbolizuje televizní reklama, která změnila přístup prodejců. [12] Marketing byl agresivní a jednoduchý.

Výrobová podniková koncepce

Spotřebitelé začali pociťovat touhu se odlišovat a tuto fázi nazýváme výrobovou podnikovou koncepcí. [29] Začali vyvíjet tlak na výrobce a ti pochopili, že se nelze orientovat pouze na levné

zboží, ale je nezbytné zaměřit se na určitý segment zákazníků. Vyrábělo se menší množství, ale ve vyšší kvalitě. Vedlejším efektem bylo však i navýšení ceny produktu. Firmy se řídily heslem: „Kvalitní zboží si svého zákazníka vždycky najde.“

Prodejní podnikatelská koncepce

Po druhé světové válce nastoupila prodejní podnikatelská koncepce. Základními otázkami bylo: Jak dostat výrobek k zákazníkovi? Výrobci se řídili novým heslem „Reklama prodá cokoli“. Začala se rozvíjet propagace, reklama, distribuce a další služby spojené s produktem. [29] Po roce 1968 byl tento směr nahrazen marketingovou podnikatelskou koncepcí, kde se prioritou stala spokojenost zákazníka. Podniky se začínaly ptát na potřeby zákazníků. [12] Hlavní změnou byl průzkum trhu a potenciálních zákazníků před samotnou výrobou zboží nebo služeb. „Poznejme zákazníka, pak vyrábějme.“ Firmy se zaměřovaly na určitý segment trhu a na vývoj a výrobu žádaných a přitom ziskových produktů. [12]

Sociální marketingová koncepce

21. století se stalo obdobím sociální marketingové koncepce nebo také absolutního marketingu. Snahou výrobců je sladění potřeb zákazníků s etickými zájmy společnosti. Důraz se klade na životní prostředí a životní styl, moderní BIO potraviny a EKO výrobky plní stále více obchodů. Sledují se širší společenské dopady, neboť zdravý životní styl je téma, kterému v poslední době věnují zákazníci nemalou pozornost. [29] Existuje další modifikace koncepce společenského marketingu, která se zabývá sociálními, etickými a environmentálními otázkami života, jejímž cílem je zlepšení kvality života a společenská odpovědnost. [6]

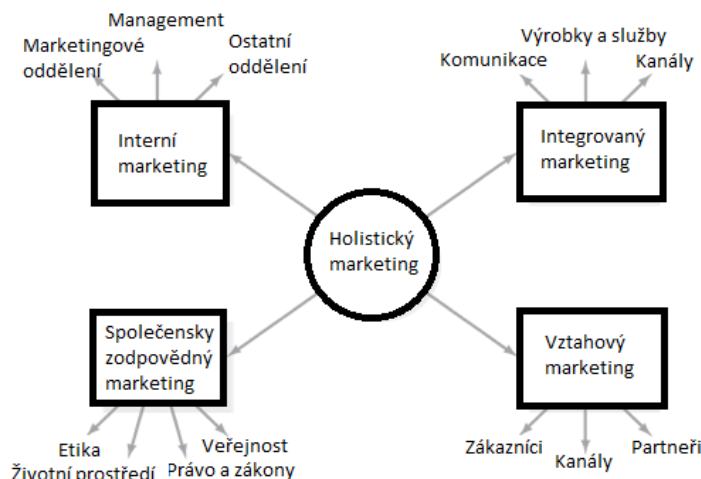
Holistická marketingová koncepce

Holistická marketingová koncepce je nejnovějším přístupem k marketingu a nejmodernější podnikatelskou koncepcí, z které vyplývá definice interního marketingu, proto je popsána podrobněji. Ve svém pojetí navazuje na zákaznický orientovaný marketing. Koncept je založen na vytváření, vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a činností s důrazem na to, že marketing je součástí širších ekonomických a společenských vazeb. [29]

Pojetí IM v celém marketingu znázorňuje holistický přístup dle Kotlera. Základem je komplexní marketingový přístup k zákazníkům i trhům a myšlenka, že v marketingu záleží na všem. I zákazníci začínají být obezřetnější a značka pro ně již automaticky neznamena 100% záruku kvality. Philip Kotler a Kevin Lane Keller holistický marketing definují následovně: „Holistické marketingové pojetí je postaveno na vývoji, designu a plnění marketingových programů, procesů a aktivit beroucích v úvahu jejich šíři a vzájemnou propojenost. Holistický marketing zastává

názor, že u marketingu záleží na všem - a že je často zapotřebí široká, integrovaná perspektiva.“

[8] Marketing tak už není výsadní řídicí disciplínou, ale prolíná se s dalšími procesy, jako jsou výroba, prodej, distribuce, vnitřní a vnější komunikace, které jsou stejně důležité.



Obrázek 2 - Holistický marketing (převzato z [8])

Holistická koncepce má 4 základní složky, které můžete vidět na obrázku výše, a jsou to:

- **Interní marketing** (Internal Marketing) zajišťuje, aby každá část firmy zastávala vhodné marketingové zásady, a využívá k tomu nástroje klasického marketingu. Je prováděn firmou formou efektivního školení a motivace zaměstnanců. Interní marketing bude podrobněji vysvětlen v následující kapitole.
- **Integrovaný marketing** (Integrated Marketing) je orientovaný zejména na komunikaci. Nastává ve chvíli, kdy aktivity marketingu jsou připravovány s vědomím, že „celek je větší než jeho jednotlivé složky.“ [6]
- **Společensky zodpovědný marketing** (Socially Responsible Marketing) zahrnuje chápání širších zájmů, jako jsou etika, ekologie, ale i právní záležitosti.
- **Vztahový marketing** (Relationship Marketing) se zabývá budováním vzájemně výhodných vztahů s klíčovými důležitými zákazníky, dodavateli, distributory a dalšími partnery. Konečným výstupem je „marketingová síť“, síť obchodních vztahů.

1.2 Vývoj koncepce IM

Problematikou IM se začali zabývat marketéři a vědci již před více než 25 lety. Za tuto dobu prošel podle Pervaize [1] interní marketing třemi základními vývojovými stádii nebo lépe řečeno základními vývojovými směry, které se liší v závislosti na roli interního marketingu v organizaci.

1.2.1 IM jako motivační nástroj

V počátcích byla koncepce IM zaměřována pouze na získání motivovaných a spokojených zaměstnanců. Hlavním důvodem bylo, že kořeny interního marketingu vyvolala potřeba zlepšit kvalitu nabízených služeb. Trendem se stal individuální přístup k zákazníkům a diversifikace služeb. S tím souviselo i přijímání, zaučování a motivace zaměstnanců, protože spokojený zaměstnanec dokáže lépe obsloužit zákazníka než zaměstnanec nespokojený. [7] První definoval interní marketing ekonom Berry, který přišel s myšlenkou, že zaměstnanci jsou vnitřními zákazníky firmy. [1]

Jakákoliv organizace může používat IM k realizaci marketingu externího. Navzdory nárůstu literatury k této problematice koncepci IM začaly používat pouze firmy, kde styk zaměstnance se zákazníky byl klíčovým faktorem úspěšnosti, tedy zejména ve službách.

1.2.2 Zákaznická orientace a marketingové smýšlení

Základy nového pohledu na IM položil v 80. letech 20. století Christian Grönroos. Pozoroval zaměstnance, kteří přicházeli do přímého kontaktu se zákazníky, a analyzoval jejich působení na rozhodnutí zákazníka. Tehdy pochopil, že zaměstnanci nestačí být motivovaní pouze k dobrému výkonu, ale je nutné je školit i v oblasti marketingu, prodeje a vztahu k zákazníkovi. Tento fakt nazval tzv. interaktivním marketingem. [1] Rozdíl mezi pojetím IM Grönroosem a Berryho koncepcí je v tom, že Grönroos se zaměřil na tvorbu zákaznický orientovaných zaměstnanců, kdežto Berry pouze na spokojenost a motivaci.

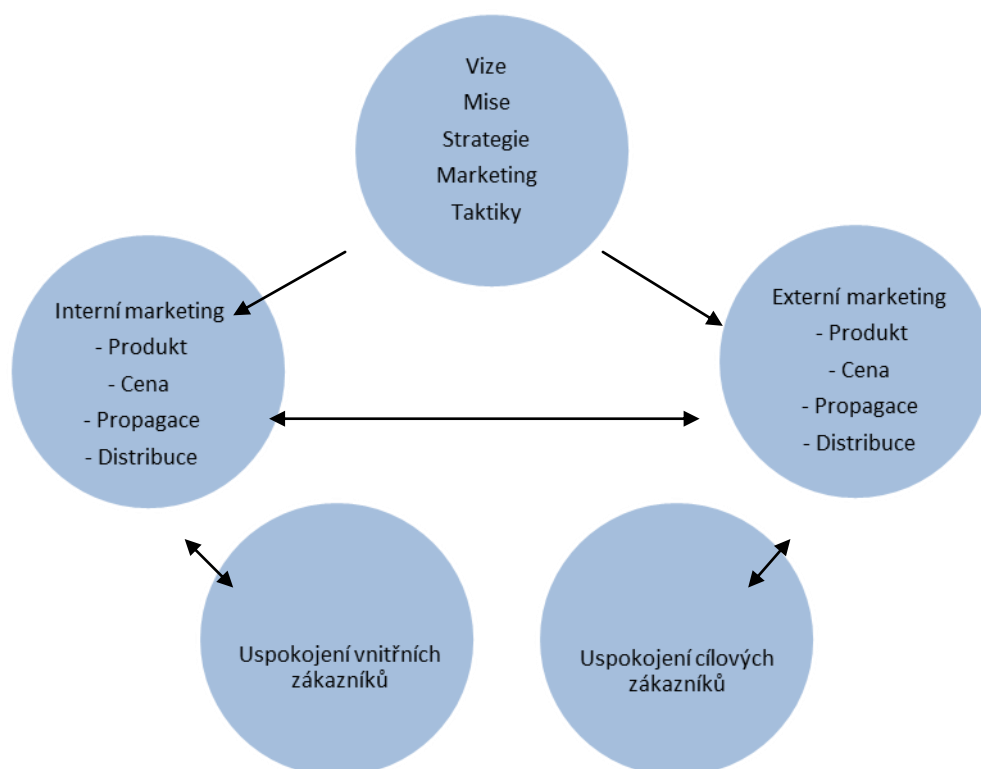
1.2.3 IM jako strategický nástroj

Třetí fáze je charakteristická tím, že spousta autorů popisovalo koncept IM jako strategický nástroj. Jedním z prvních marketérů, kdo popsal IM jako techniku nebo metodu pomáhající organizovat a řídit zaměstnance k dosažení cílů společnosti, byl Winter. Roli IM definoval jako směřování, školení a motivování zaměstnanců za účelem dosažení cílů organizace, kde zaměstnanci nejen pochopí, čeho mají dosáhnout, ale také jaká je jejich role v těchto procesech. [1]

Rafiq a Ahmed pak popsali koncepci jako „plánované úsilí, kdy je pomocí marketingových nástrojů překonáván odpor ke změnám. Zaměstnanci jsou motivováni a jejich výkon je koordinován za účelem efektivní implementace podnikové strategie“. [31] IM tak poskytuje strategický směr společnosti, zahrnuje použití marketingových aktivit uvnitř firmy s cílem motivovat a integrovat zaměstnance do podnikové strategie. Marketér George pojal koncepci IM

jako holisticko-manažerský proces, který integruje funkce a procesy různých oblastí za účelem řídit lidské zdroje. [1]

V této fázi proběhla generalizace konceptu. Již není aplikován pouze na oblast služeb, ale Piercy a Morgan dokázali, že nástroje a techniky IM jdou aplikovat na jakoukoliv marketingovou strategii. [1] Vytvořili model popisující vztah interního a externího marketingu, který vidíte na obrázku níže. Interní a externí marketing jsou ovlivňovány navzájem a oba vycházejí ze stejných cílů a strategie společnosti. Měly by se doplňovat. Interní marketing obecně zabraňuje komunikačnímu šumu v rámci firmy a zajišťuje efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a externími spolupracovníky společnosti. Z toho vyplývá, že IM se stává klíčovým nástrojem při implementaci jakékoliv organizační změny a je brán jako mechanismus napomáhající správnému chodu společnosti a komunikaci mezi odděleními. [1]



Obrázek 3 - Vztah interního a externího marketingu (převzato z [1])

1.3 Definice interního marketingu

Interní marketing není nic nového, avšak v posledních letech se široce rozšířil a přešel do povědomí veřejnosti. Koncept interního marketingu, který je součástí holistického pojetí marketingu, byl poprvé zmíněn v 70. letech 20. století autory Sasserem a Arbeitem jako cíl dosáhnout lepší kvality služeb. [1] Díky stále ne pevně vytyčenému konceptu IM se firmy

implementaci vyhýbají. Existuje spousta různých definic, které se snaží interní marketing vytyčit – co by měl IM dělat, jak ho implementovat a kdo ho v organizaci má realizovat. Tyto definice se mění v závislosti na zaměření firmy, druhu organizační struktury atd. Tato rozdílnost definic a pojetí IM zapříčiňuje složité a těžké pochopení konceptu. Cílem této kapitoly je vysvětlení konceptu interního marketingu z různých zdrojů odborné literatury.

Interní či vnitřní marketing (anglicky *internal marketing*) tvoří součást strategie firmy a řeší, aby komunikace uvnitř ní probíhala správným způsobem. Tato forma komunikace s vnitřním prostředím, tedy „směrem dovnitř“, probíhá mezi zaměstnanci a firmou, viz Obrázek 4 - Marketingové vazby (převzato z [57]). Cílem je působit na vlastní zaměstnance tak, aby ke společnosti měli kladný vztah, ztotožňovali se s jejími zájmy a cíli a aby byli motivováni v plnění pracovních povinností. Hlavním úkolem je tedy trvalé posilování loajality všech pracovníků podniku. Tato nejjobecnější definice je velice blízko pojmu interní komunikace.



Obrázek 4 - Marketingové vazby (převzato z [57])

Interní marketing představuje „činnosti, které jsou součástí strategie dané společnosti a řeší především vhodné způsoby efektivní komunikace uvnitř firmy.“ [35] Zároveň „se zabývá i motivací zaměstnanců k vyšší výkonnosti, jejich spokojenosti či nespokojenosti v jednotlivých oblastech pracovního života, snaží se o vytváření jejich lepšího mínění o dané firmě, o ztotožnění se s firmou a posilování firemní kultury.“ [35] Jak z těchto dvou definic výše vyplývá, interní marketing je úzce spjatý s personalistikou a komunikací, proto není jednoduché nalézt jednotnou definici pevně ohraničující pojem interní marketing a často bývá zaměňován nebo spojován s personálním marketingem. (Pozn. Personální marketing je také poměrně mladou disciplínou. Marketingové principy jsou aplikovány v personalistice od okamžiku nábory zaměstnanců až po jejich propuštění. Jde o zaujetí zákazníků – potenciálních zaměstnanců,

o jejich udržení, motivaci a spokojenost. Úkolem personálního marketingu je systematické budování jména organizace a značky zaměstnavatele na trhu práce.)

Jako první definoval pojem vnitřní marketing v 80. letech profesor Leonard L. Berry v práci *Marketing services: Competing through quality*. V práci nahlíží na zaměstnance jako na zákazníky firmy a na jejich práci jako na produkt, který uspokojuje potřeby těchto vnitřních zákazníků organizace. [2] Pracovní místo bral jako produkt a poukázal na nutnost spolupráce řízení lidských zdrojů a marketingového oddělení. Toto pojetí dále rozvedli pánové Sasser a Arbeit, kteří tvrdili, že zaměstnanci jsou prvním trhem společnosti. Podle nich klíčem k úspěchu firem ve službách je umění zacházet se svými pracovními pozicemi jako s produkty a se zaměstnanci jako s nejdůležitějšími zákazníky. [1]

Dalších definic existuje nespočetně napříč různými obory a výklad tohoto pojmu není jednoznačný ani u odborných autorů. Chybou často bývá vnímání interního marketingu pouze ve smyslu komunikace. *„Interním marketingem se rozumí jak maximum uspokojování potřeb pracovníků, tak aplikace nástrojů marketingového mixu na interní podnikové vztahy.“* [13] Dagmar Jakubíková definuje IM jako *„marketing prováděný firmou poskytující služby za účelem efektivního školení a motivace zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, a veškerého personálu, který je podporuje, aby pracovali jako tým zajišťující spokojenost zákazníka.“* [6]

V online slovníku cizích slov je IM nastíněn jako „strategické i taktické činnosti a práce, které musí organizace na základě interního auditu vykonávat, a to zejména v souvislosti s motivováním, stimulací a zaškolováním zaměstnanců.“ [18] Čeští autoři Havlíček a Kašík vysvětlují interní marketing jako filozofii společnosti, kde zaměstnance berou jako zákazníka, a interním marketingem myslí jejich seznamování s tím, co se děje, proč se to tak děje, co to pro ně znamená a co musejí udělat, aby svoji práci vykonávali efektivně. [5]

Pervaiz interní marketing popisuje jako aplikaci marketingových technik ve vztahu k zaměstnancům s cílem získat je, udržet si je a motivovat je k co nejlepším výkonům. Definice IM jako systematické optimalizace vnitropodnikových procesů, prostřednictvím kterých společnost prosazuje zákaznickou i zaměstnaneckou orientaci k dosažení svých cílů, patří Bruhnovi. [18] Jedno z nepřesnějších vysvětlení interního marketingu náleží Christianu Grönroosovi, podle kterého byl termín vytvořen jako souhrnný pojem pro celou řadu interních a personálních činností a procesů, ve kterých se uplatňuje marketingový přístup. [52] Tyto aktivity nejsou podle něj nové, ale jsou využívány jako nový přístup k rozvoji orientace služeb a zájmu o zákazníky a marketing. Vychází z původní myšlenky, že zaměstnanci jsou prvními

interními zákazníky společnosti. [4] Tedy pokud produkty či služby nemohou být nabízeny této interní skupině, nelze předpokládat úspěšnost ani mezi externími zákazníky organizace. Funkční vnitřní trh je považován za předpoklad pro úspěšný externí a interaktivní marketing, viz Obrázek 3. Jednoduše lze říci, že interní marketing bere jako aplikaci externího marketingu na vnitřní prostředí firmy. Grönroos byl také první, kdo v roce 1985 zmínil IM v souvislosti s motivací zaměstnanců. [52] Koncepti popsal jako manažersko-marketingovou strategii, která přesvědčuje zaměstnance o důležitosti jejich místa v pracovním procesu. [3] Ekonom Payne pak definuje IM jako činnosti zaměstnanců, které přispívají k podnikovým aktivitám, a jako kritický faktor úspěšného marketingu uvádí komunikaci. [18]

Jak vyplývá z výše zmíněných definic, interní marketing se skládá ze tří vzájemně souvisejících oblastí, které představují marketing, firemní komunikaci a lidský kapitál. Lze konstatovat, že je to nová disciplína, která je praktikována v různých společnostech jinými způsoby a pod odlišnými jmény. [31] Interní marketing se promítá do všech činností firmy a marketingové myšlení by mělo prostoupit celou společnost. V podstatě se interní marketing od externího neliší. Pomyslným vyčleněním jednoho oddělení, v tomto případě oddělení Řízení procesů, se stávají jeho služby produkty, které poskytuje ostatním oddělením – zákazníkům. Je důležité mít na paměti následující - *"Nepleťte si marketing a prodej. Tyto pojmy jsou provázané, ale neznamenaají totéž. Marketing znamená efektivní přenos informací o službách a produktech k potenciálním uživatelům. Prodej je snaha nějakým způsobem donutit tyto potenciální uživatele nabízené služby využívat. Záměna těchto přístupů může uživatele naopak odradit."* [53] Definice ukazují, že interní marketing nezahrnuje pouze interní komunikaci a způsob tvorby spokojenosti zaměstnanců, ale může se stát efektivním strategickým nástrojem, který pomůže organizaci dosáhnout požadovaných cílů. [31]

1.4 Přínosy interního marketingu

Úkolem interního marketingu je zajistit, aby zaměstnanci společnosti zastávali vhodné marketingové zásady a byla posílena firemní kultura. Je tedy nutné si uvědomit, že marketing není záležitostí jednotlivce, nýbrž celé firmy. [6] Funkční interní marketing zajišťuje efektivní komunikaci uvnitř firmy, posiluje firemní hodnoty, zlepšuje firemní kulturu a jeho efektivita se odráží v postojích a chování zaměstnanců. Tzv. strategický interní marketing pomáhá odbourávat funkční i komunikační konflikty mezi odděleními ve firmě. Přispívá k vytváření kooperace a angažovanosti zaměstnanců pro správné fungování externího marketingu.

Zaměstnanci jsou v rámci fungování celé firmy více motivováni, informováni a integrováni. Mají v některých situacích právo rozhodovat a cítí se více respektováni. Tyto pocity je vedou k větší sounáležitosti s týmem a celou firmou, stávají se tzv. „brand ambassadors“. Tento marketingový termín je používán pro zaměstnance, který je ztělesněním korporátní identity, chování, hodnot a etiky. Interní marketing přispívá k posilování sounáležitosti zaměstnance s firmou. Konfliktů ubývá a lidé mají vyšší potenciál pro výkon své činnosti.

Společnost těží ze spokojenosti zaměstnanců. Jejich nábor, výběrová řízení a školení stojí peníze, proto když zaměstnanci zůstávají ve společnosti déle, snižují tím její náklady. Mezi další výhody patří zákaznický orientovaná pracovní síla, zvýšení souladu firmy s normami, směrnicemi a protokoly, ale i zlepšení image a pověsti značky a tím i vyšší zisky. Vnitřní fungování firmy pak přináší lepší vztahy se zákazníky i vnějším okolím. Spokojení zaměstnanci vedou společnost k vyšším výsledkům, zvyšují její konkurenceschopnost a snižují náklady.

Interní marketing je způsob, jak začlenit či zasvětit zaměstnance do procesů firmy a motivovat je k lepším výsledkům. Kvalita služeb i produktů závisí v podstatné míře na lidech. Právě proto jsou lidé v poslední době považováni za další „P“ v marketingovém mixu (viz dále v kapitole 1.6.1). Pokud sami zaměstnanci nebudou motivováni a přesvědčení o tom, že organizace dělá něco důležitého, hodnotného a na vysoké úrovni, nedokážou klienta ujistit o tom, že udělá dobře, když služeb nebo výrobků firmy využije. Ten se pak s velkou pravděpodobností pro jejich produkt či službu nerozhodne. Proto každá firma usiluje o to, aby se stala atraktivním zaměstnavatelem a měla kompetentní, loajální, výkonné a motivované zaměstnance. Jediná neadekvátní reakce zaměstnance může zmařit obchod i dlouhodobou spolupráci se zákazníkem, tím interní marketing nepřímo zvyšuje konkurenceschopnost a stabilizuje pracovní tým, který je více motivován a zaměřen na výkon a výsledek.

Interní marketing může být používán k aplikaci a přijetí změn, například při zavedení nového systému v organizaci nebo nových pracovních postupů. Obecně můžeme tento případ nazvat komunikace změn. Zároveň pomáhá k vytvoření povědomí o společnosti a maximální akceptovatelnosti její firemní kultury všemi zaměstnanci.

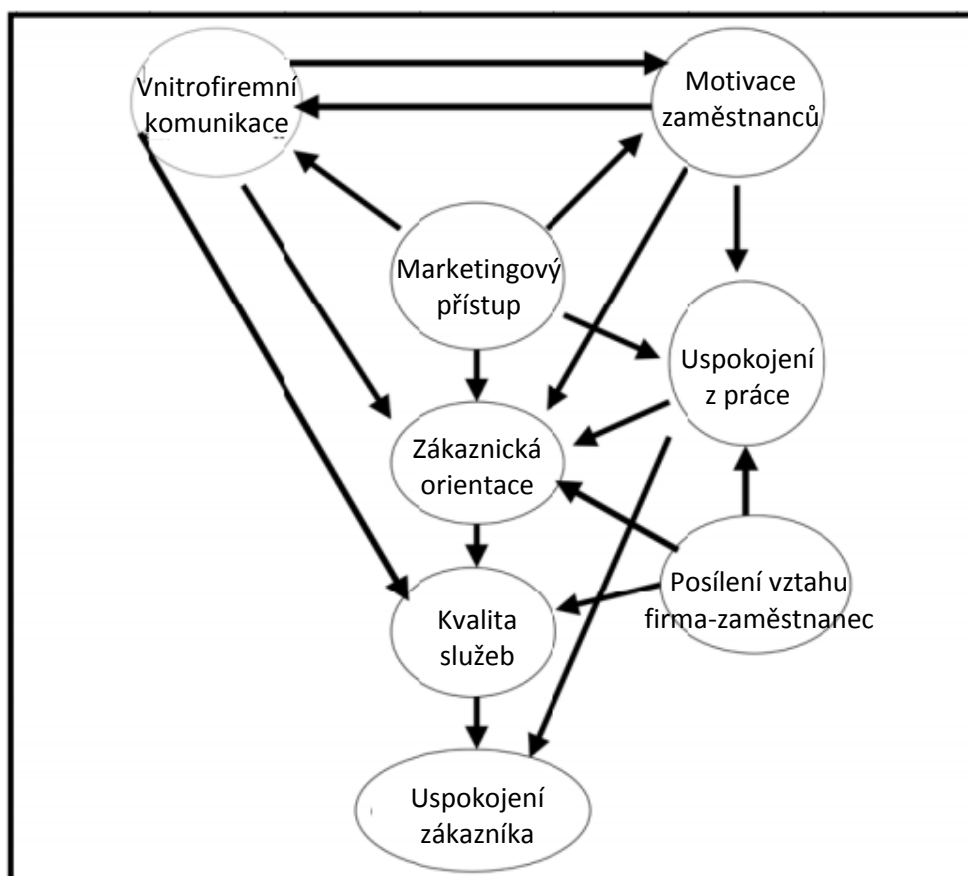
1.5 Elementy IM a jejich vztahy

Z předchozího textu vyplývá, že existuje mnoho definic pojmu interní marketing. V roce 2000 autoři Rafiq a Ahmed identifikovali jeho hlavní elementy na základě rešerše dosavadní literatury.

[16] Jsou to:

- Motivace a spokojenost zaměstnanců
- Zákaznická orientace
- Interní komunikace, koordinace a integrace
- Marketingový přístup
- Firemní kultura a strategie

Vztahy a propojení těchto elementů vidíte na obrázku 5 níže. Jak již bylo zmíněno, interní marketing je propojení tří základních oblastí – marketingu, interní komunikace a řízení lidských zdrojů. Marketing je na obrázku znázorněn jako marketingový přístup, v rámci kterého jsou nástroje interního marketingu, jako sdílení interních informací, trénink zaměstnanců, posilování firemní kultury a loajality zaměstnanců, používány k celkovému zlepšení chodu a strategií společnosti, k motivaci zaměstnanců a zvyšování efektivity interní komunikace a k správné implementaci procesů a služeb. Prostřednictvím motivace společnost získává loajální zaměstnance a posiluje jejich sžití se s firemní identitou. Spokojení zaměstnanci pak odvádí lepší práci a zvyšuje se kvalita výsledných produktů či služeb. [16]



Obrázek 5 - Rámec interního marketingu (převzato z [16])

Centrem těchto elementů by měla být firemní strategie, která má za cíl získávat kvalitní služby nebo produkty. Prostřednictvím marketingového přístupu, motivace zaměstnanců a interní komunikace se firma zaměřuje na zákazníky. Logickým cílem zákaznické orientace je pak dosažení kvalitních služeb a spokojenosti zákazníků. [16]

1.5.1 Shrnutí přínosů IM:

- Vytváří efektivnější komunikaci, koordinaci a spolupráci mezi odděleními.
- Posiluje vnímání firemní kultury a jejích hodnot, což zvyšuje pracovní nasazení zaměstnanců a jejich ztotožnění se s vizí společnosti.
- Podporuje kontinuální proces zlepšování.
- Přináší vyšší odpovědnost zaměstnanců a pocit zapojení se -> více motivovaní a loajální zaměstnanci.
- Přináší lepší servis a výsledné produkty, a tedy i silnější a lepší vztahy se zákazníky.
- Podporuje vzdělávání zaměstnanců.

1.6 Marketingový mix interního marketingu

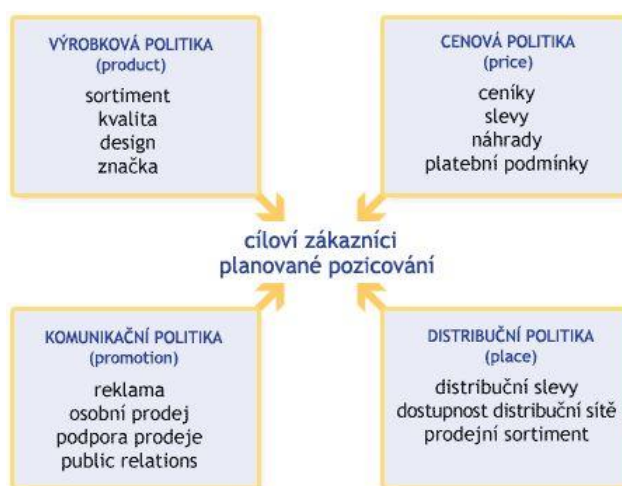
Interní marketing je souborem činností, aktivit a způsob postoje, komunikace a chování firmy směrem k zaměstnancům. Je to nástroj k zajištění stability, motivace a loajality pracovníků. Techniky a metody interního marketingu jsou v podstatě shodné s technikami „externího“ marketingu, které známe. Lze je popsat jako „*nástroje personálního charakteru pro potřeby marketing-managementu, tedy nástroje externího marketingu, které podporují spokojenost zaměstnanců, a marketingové nástroje pro potřeby personálního managementu.*“ [31]

1.6.1 4P

Základní skupině nástrojů marketingu se říká marketingový mix nebo také 4P, které ovlivňují přání a potřeby zákazníků. Termín byl poprvé použit Neilem Bordenem [37] ve druhé polovině 20. století, který rozlišoval čtrnáct marketingových nástrojů. Samotný koncept marketingového mixu tak, jak ho známe, byl vytvářen postupně Jamesem Cullitonem, Richardem Clewetttem a Jerryem McCarthym. Avšak autorem nejznámějšího členění těchto nástrojů je ekonom McCarthy a dnes ho známe pod pojmem „4P“. [10]

P jsou začáteční písmena čtyř základních taktických marketingových nástrojů:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Promotion (propagace)
- Placement (distribuce)



Obrázek 6 - 4P [51]

V dnešní době je trend rozšiřovat tuto koncepci o nástroj People (lidé) pro hodnocení zkušeností s výrobkem a službami, které kupující společně s výrobkem dostane. Nejsilnější prodejní silou jsou lidé, a proto jsou v současné době často považováni za poslední nástroj marketingového mixu. Jsou to všichni lidé, kteří hrají určitou roli v procesu poskytování služeb, tj. zaměstnanci a zákazníci. [29] A celý tento systém je zahrnován do systému interního marketingu společnosti, „jehož cílem je zajištění správného chování zaměstnanců, které se projeví růstem klientů“. [27] Nemám na mysli pouze samotný osobní kontakt zaměstnance se zákazníkem, ale právě tzv. „správné“ chování zaměstnanců, které ovlivňuje chod celé firmy.

V neposlední řadě někteří autoři rozšiřují model 4P o PR (Public Relations), dříve řazené pod komunikaci. „PR se někdy nadřazují uvedeným čtyřem prvkům marketingového mixu, protože ovlivňují veškerou vnitřní i vnější komunikaci podniku a částečně zasahují do výrobní, distribuční a cenové politiky, a dokonce do celkových řídicích procesů podniku.“ [12] Z tohoto pohledu pak pojem marketing splývá s marketingově integrovanou komunikací.

1.6.2 4P interního marketingu

Stejně jako v externím marketingu, tak i v interním marketingu můžeme definovat marketingový mix. Ten byl poprvé definován autory Piercem a Morganem roku 1991 a později rozšířen Rafiqem a Ahmedem. [31] „Klasický rámec marketingového mixu se posouvá od tradičního používání v rámci výrobku a služeb k marketingu pracoviště a logistiky zaměstnanců.“ [31] Lze tedy konstatovat, že v chápání interního marketingu jsou zaměstnanci firmy vnitřními zákazníky, firma tvoří vnitřní trh a pracovní místo je chápáno jako produkt, který je nabízen zaměstnancům firmy. Oddělení společnosti nebo přímo zaměstnanci jsou bráni jako producenti a spotřebitelé služeb, kteří „prodávají“ své služby jeden druhému v rámci firmy. [31]

- Product (produkt)
Produktem v pojetí IM je vykonaná práce zaměstnancem, která zahrnuje jak informace, nástroje, školení a vzdělávání zaměstnanců, ale i například vztahy na pracovišti.
- Price (cena)
Cenou jsou myšleny atributy vynaložené při přeměně vstupů na produkt, tedy práce, námaha, ochota.
- Promotion (propagace)
Propagace je vnitřní komunikace firmy, zajišťující šíření jejích názorů, postojů a filozofie, včetně otevřenosti a motivace.

- Placement (distribuce)

Distribuce zahrnuje fyzické a socio-technologické prostředí, ve kterém je produkt komunikován. Jsou to tedy „formální procesy a procedury, kdy interní dodavatelé efektivně dodávají produkt interním zákazníkům.“ [31]

1.6.3 Nástroje interního marketingu

Hlavním cílem interního marketingu je sdělování a zprostředkování informací o strategii a záměrech firmy všem pracovníkům, kteří se podílejí na realizaci marketingových strategií. [13] Z toho logicky vyplývá, že nástroje IM mají především komunikativní charakter. Centrálním bodem celého konceptu jsou marketingové taktiky a metody za účelem motivace zaměstnanců.

Při vybírání správných nástrojů IM si musíme uvědomit rozdíly mezi interním a externím marketingovým přístupem. V interním marketingovém přístupu se zaměstnanci stávají vnitřními zákazníky firmy a péče o ně se stává produktem firmy. [1] Rozdíl je v tom, že v reálném světě si zákazníci nemusí kupovat produkty nebo služby, o které nemají zájem, a mají na výběr stejný produkt od různých výrobců. To ale neplatí pro zaměstnance, kteří se „musejí“ ztotožnit se strategií firmy, ale i se všemi službami a produkty, které nabízejí.

Vrátíme-li se ke konkrétním nástrojům vnitřního marketingu, v marketingovém mixu jsou zahrnuty pod bodem promotion – propagace. *„Propagace je v externím marketingu způsob komunikace mezi výrobcem a zákazníkem, prostřednictvím které jsou zákazníkovi předávány informace. Hlavním cílem je vzbudit zájem o výrobek, upozornit na něj a podnítit zákazníkovi jeho potřebu.“* [29] Cílem interního marketingu je tedy vzbudit zájem a přesvědčení o kvalitě produktu, ale i o smysluplnosti práce zaměstnance. Do nástrojů propagace patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, publicita a přímý marketing, v tomto se interní a externí marketing shodují.

Osobní komunikace

Osobní komunikace je komunikace se zákazníkem tzv. tváří v tvář. Tato forma komunikace jednotlivců, ale i skupinek zaměstnanců, je velmi účinná. Dokonce může být efektivnější než v externím marketingu, protože ředitel či management firmy mají autoritu zaměstnanců. [1] Jako praktický příklad mohu uvést například různá školení či vzdělávání zaměstnanců.

Podpora prodeje neboli podněcování

Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů

zákazníky či obchodníky. [29] Mezi nejčastěji používané nástroje ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců patří například bonusy, ocenění, ceny, soutěže. Podpora prodeje se používá v interním marketingu zejména pro zvýšení efektivity zaměstnance. Pro zajímavost na externí zákazníky fungují nejvíce slevové kupóny a bonusy, cenová zvýhodnění, ochutnávky, vzorky nebo soutěže.

Reklama

Reklama je částí nepřímého marketingu a je obsažena v médiích (televize, rádio, noviny, časopisy). V případě interního marketingu se používá pouze zřídka. [1] Trendem poslední doby se stává využívání telekonferencí, při kterých je přenášen zvuk i obraz, nebo intranet. Tato forma komunikace by spadala do bloku reklamy pomocí masmédií.

Publicita

Publicita je v externím marketingu neosobní forma stimulace poptávky po výrobcích, službách či aktivitách firmy. Není přímo zaměřena na zvýšení prodeje, ale spíše jde o snahu vytvořit reputaci firmy. Typickým příkladem jsou veletrhy aut. Interní marketing je úzce spjatý s firemní kulturou a image, pomocí níž se společnost snaží motivovat zaměstnance. [13]

1.7 Postup implementace interního marketingu

Důvodů pro zavedení interního marketingu společnostmi může být několik. Obecně lze mluvit o šíření informací v celé organizaci. Záměrem může být změna organizační struktury, obměny stávajících či implementace nových strategií a procesů, nebo může jít například o posílení firemní kultury a motivaci zaměstnanců. Podle autorů Pervaize a Rafiq [1] existuje několik scénářů, které signalizují nutnost implementovat či změnit strategii IM. Nejčastěji pokud si mnoho zákazníků stěžuje na úroveň poskytovaných služeb či produktů. Stížnosti nejsou řešitelné zvýšením kvality samotné služby nebo zlepšením produktů, protože mohou být zapříčiněny například špatným výkonem zaměstnanců, kteří nemusí být v přímém kontaktu se zákazníky. Špatný výkon zaměstnanců se může odvíjet od nepochopení jejich místa ve firemním řetězci, nesdílení hodnot firmy nebo nedostatečné motivace.

Pervaiz a Rafiq [1] na základě rešerše literatury a různých definic IM identifikovali pět základních elementů, kdy je IM používán. Jsou to:

- Motivace a uspokojování zaměstnanců
- Zákaznická orientace a uspokojování jejich potřeb
- Vnitrofiremní koordinace a integrace

- Marketingový přístup
- Implementace specifických změn strategie nebo procesů

Tyto myšlenky zachytili v definici IM, která říká, že interní marketing je plánovaný přístup používající marketingový přístup k motivaci zaměstnanců nebo k zavedení a integraci organizačních změn za účelem uspokojení potřeb zákazníků. [1]

Interní a externí situační analýza

Řekneme-li to jednoduše, dříve než začneme dělat ve firmě změny, musíme vědět, jak na tom jsme. Prvním krokem tedy je situační analýza, abychom zjistili aktuální stav a bariéry. Nejčastěji je prováděna SWOT analýza. [31]

Strategické plánování IM

Základním kamenem marketingu je komunikace, nás v IM zajímá především komunikace interní. V rámci organizace musí vládnout nějaký řád, pravidla. Komunikace se opírá o tzv. komunikační strategii, která stanovuje komunikační kanály, které se pak využívají pro komunikaci různých typů sdělení k různým cílovým skupinám. [53] Je pak jasně určeno, jak v konkrétních situacích komunikovat. Z toho plyne, že i interní marketing musí mít určitou strategii, která by však měla být v souladu s komunikační strategií podniku. „Interní marketing musí využívat komunikační kanály definované komunikační strategií tak, aby byl konzistentní a nepůsobil jako soukromá aktivita jednoho oddělení, která se zbytkem podniku nemá mnoho společného.“ [53] Každé oddělení společnosti má tedy svou strategii, vycházející z celopodnikové komunikační a interní marketingové strategie, a řeší se v ní JAK, ale také CO bude komunikováno. Obecně cílem IM jsou tři základní směry [31]:

- Spokojenost zaměstnanců, jejich rozvoj, motivace a pocit sounáležitosti
- Zákaznická orientace zaměstnanců a spokojenost zákazníků
- Management změn

Operativní plánování IM

Po vytvoření strategie, která obsahuje zásadní úkoly interního marketingu, musí být jednotlivé cíle operacionalizovány pomocí nástrojů marketingu a personálního managementu. [31]

Určení adresátů

Prvním krokem operativního plánování IM je identifikace cílové skupiny nebo více skupin, které budou informace podávány. Špatné rozlišení může zapříčinit nedostatečné vnímání marketingových aktivit adresáty. [53] Nezapomínejme však, že na zákazníky – obecně adresáty

interního marketingu působí i zaměstnanci, kteří jsou s nimi ve styku. Zaměstnanci nemusí provádět marketing přímo, dobrá zkušenost s jejich jednáním zanechává v lidech pozitivní dojem. Z toho je zřejmé, že musíme brát ohled i na tzv. měkké faktory. Je tedy důležité, co a jak budeme komunikovat, ale i jakým způsobem budou informace podávány.

Určení marketingových komunikačních kanálů

V rámci druhého kroku definujeme komunikační kanály, které budou využívány. Je nutné, aby fungovaly v obou směrech, abychom získávali zpětnou vazbu. Komunikačních kanálů existuje mnoho, proto je důležité vybrat ty správné, aby plnily účel a sdílení informací bylo efektivní.

Implementace IM

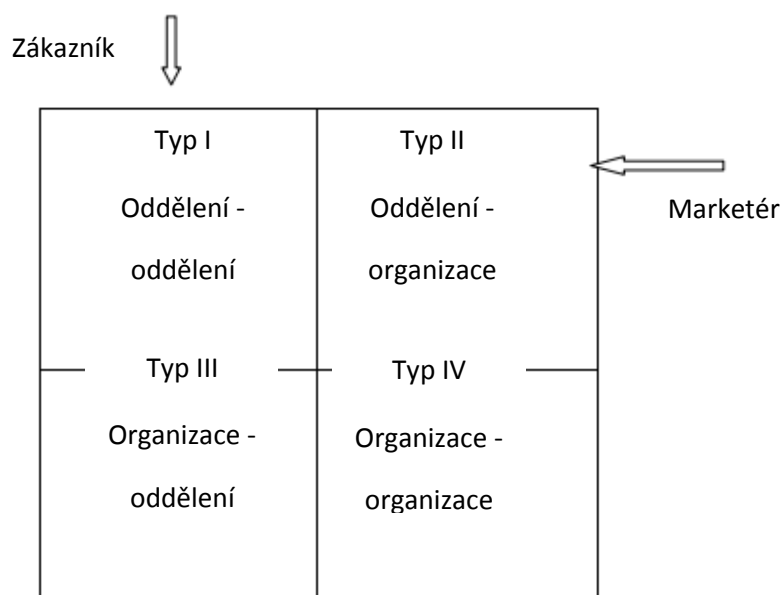
Předposledním krokem je samotné zavedení interního marketingu. Povinností managementu je orientovat cíle a nástroje na zaměstnance. [31] Součástí tohoto kroku je komunikace se zaměstnanci, kterým by měly být vysvětleny důvody a podstata změny. Měli by být seznámeni se strategií, know-how firmy, svou rolí a povinnostmi.

Kontrola

Posledním krokem je kontrola. Nejde pouze o samotné zavedení IM, ale o realizaci opatření, aby procesy fungovaly, byly kontinuálně kontrolovány a zlepšovány.

1.8 Typologie interního marketingu

Autoři Money a Foreman navrhli matici, která rozděluje vztahy interního marketingu do čtyř různých situací. [16] Matice obsahuje dvě dimenze určující, kdo je marketér a kdo zákazník. Každou matici lze přizpůsobit různým oddělením nebo skupinám. Prvním typem, znázorněným v matici nahoře vlevo, je situace, kdy marketérem i zákazníkem jsou různá oddělení, která spolu komunikují. Další situací je komunikace mezi organizací a oddělením, v matici jako typ II. Typ III zobrazuje situaci, kdy marketér je oddělení a zákazníkem organizace. Nejčastějším podle těchto autorů je čtvrtý typ, kdy marketér i zákazník je organizace.



Obrázek 7 - Typologie interního marketingu (převzato z [16])

1.9 Aktuální trendy

Interní marketing je u nás celkem novým pojmem, a proto ho můžeme považovat za jakýsi trend. Stále není pravidlem, že všechny české firmy ho implementují a rozvíjejí. Naštěstí si vedení firem začíná více uvědomovat, že kvalita služeb závisí právě na lidech.

Jako externí marketing i marketing interní a způsob komunikace jde tzv. s dobou a neustále se vyvíjí. Proto i marketingová a komunikační strategie musí být měněna, inovována a přizpůsobována. Je nutné pravidelně provádět interní průzkumy ve firmě a s nimi spojené inovace. Trendy v případě interního marketingu jsou spojeny s novými komunikačními kanály, na které jsou aplikovány marketingové nástroje. Proto jsou podrobněji aktuální trendy popsány v kapitole 3.4 Aktuální trendy v interní komunikaci.

2 Lidské zdroje

Základem fungování každé firmy je shromáždění, vzájemné propojení a řízení různých typů zdrojů. Tyto zdroje se dělí do čtyř hlavních skupin [9]:

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Informační zdroje
- Lidské zdroje

Jak bylo zmíněno, problematika interního marketingu balancuje mezi marketingem, komunikací a lidskými zdroji. Pro získání kvalitních služeb a produktů ve společnosti je potřeba získávat, rozvíjet, motivovat a hlavně si udržovat kvalifikovaný personál. [31] Proto dnes personalistika patří mezi jednu z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí řízení firmy, protože kvalitní, kvalifikovaní a loajální pracovníci jsou stavebním kamenem každé firmy. Moderní koncepce personálního řízení bere člověka jako subjekt spolupráce, ne pouze jako objekt manipulace, jak tomu bylo dříve. [18] Personalistika zahrnuje celou řadu postupů a různých metod pro řízení lidských zdrojů a pro práci s lidmi v organizaci - od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy až po vyplácení mezd. V praxi se používají také další pojmy, jako je personální řízení nebo řízení a rozvoj lidských zdrojů. Lidské zdroje (anglicky Human Resources, zkráceně HR) jsou specifická činnost organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu - zaměstnanců. V pojetí lidských zdrojů je zaměstnanec považován za aktivum společnosti a pracovníci za její lidský kapitál.

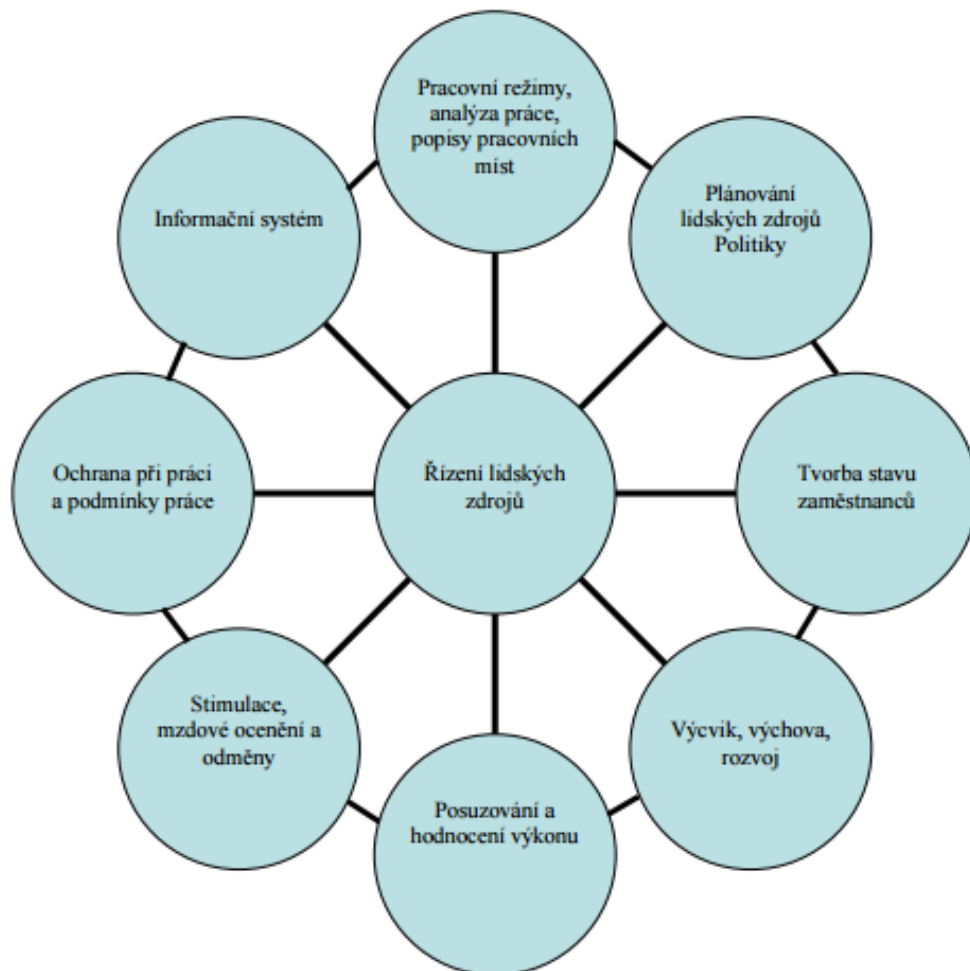
2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá otázkami jak zefektivnit řízení a dosáhnout větších přínosů a úspěšnosti firmy. Vedení společností si více a více uvědomují, že právě lidé jsou největším bohatstvím firmy. Proto není divu, že lidé jsou označováni za nejsilnější prodejní sílu společnosti a jsou v současné době často považováni za poslední nástroj marketingového mixu.

Řízení lidských zdrojů je tzv. třetím vývojovým stupněm personalistiky (po personální administrativě a personálním řízení). Poválečný rozvoj vědy, výzkumu a techniky vytvořil příznivé podmínky pro vznik řízení lidských zdrojů, které se začalo prosazovat během 50. – 60. let 20. století ve vyspělých západních státech, zejména v USA. [23] Výkladový slovník definuje řízení lidských zdrojů jako „*oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů*“

organizace a jejich vztahy v rámci podniku s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“ [26]

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je vytvoření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem pracovníků. Zároveň je důležité správné zařazení pracovníka na pozici, ve které se bude moci realizovat, rozvíjet a být ku prospěchu společnosti. Na obrázku níže můžete vidět veškeré činnosti, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá.



Obrázek 8 - Řízení lidských zdrojů [22]

2.2 Význam řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování efektivity a konkurenceschopnosti, což následně vede k ekonomické úspěšnosti organizace. Dvě firmy, které mají stejné podmínky k podnikání, množství práce i kapitálu, technologie a vybavení, nemusí mít stejný ekonomický výsledek. Právě správně umístěný a spokojený zaměstnanec může rozhodnout. Řízení lidských zdrojů se zabývá strategickým přístupem k personální práci a činností a zaměřuje se na dlouhodobou perspektivu. Základními činnostmi řízení jsou vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, přijímání a hodnocení, rozmisťování a ukončení pracovního poměru, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém. [22]

Zároveň bychom neměli opomíjet, že na společnost tlačí vnější a vnitřní vlivy, na které musí pružně reagovat. Neustálé změny prostředí a podmínek způsobují problémy například v oblasti konkurenceschopnosti. Takovými problémy mohou být globalizace, ziskovost společnosti nebo tzv. intelektuální kapitál (talentovaní jedinci) a změny obecně. [22] Avšak *“sebelepší strategické plány podniků, které nejsou pochopeny a podpořeny lidmi, zůstanou jen nesplněným přáním.”* [23]

Základními úkoly řízení lidských zdrojů jsou [31]:

- Zlepšování pracovních podmínek
- Zvyšování produktivity práce
- Zvyšování spokojenosti a motivace zaměstnanců
- Rozvoj pracovníků

2.3 Baťova soustava řízení aneb počátky IM

Tomáš Baťa byl československý podnikatel žijící na přelomu 19. a 20. století a bývá nazýván „králem obuvi“. Stal se tvůrcem obuvnického impéria – společně s bratrem a sestrou založili 24. srpna 1894 ve městě Zlín obuvnickou firmu Baťa. [36] Zavedl originální metody řízení výroby, obchodu, ale také systém motivace pracovníků, dnes souhrnně nazývané Baťova soustava řízení, která jistě v kontextu této práce stojí za pozornost.

Inspiraci Tomáš Baťa čerpal především ze své cesty po Spojených státech, kde roku 1919 navštívil Fordovy závody, ve kterých si všiml nejen výroby, ale i vztahu zaměstnavatele se zaměstnanci. Ačkoliv si z této návštěvy odnesl spoustu technických inspirací, lidské poměry se mu v závodech nelíbily. (Henry Ford platil své dělníky nadprůměrně bez ohledu na výkon a jejich

výsledky a nezajímalo ho, co s těmito penězi zaměstnanci posléze udělají.) [46] Baťa tento americký volnomyšlenkářský přístup neviděl jako ideální, podle něho bylo třeba dělníky více řídit a větší měrou jim zasahovat do života, vést je k jejich vlastnímu prospěchu. Tzv. paternalistický přístup je zřetelný ve všem, co Baťa dělal. [46] Ve Zlíně postavil v blízkosti továrny pro své dělníky a jejich rodiny byty, školy a nemocnice. V těžkých dobách firma Baťa poskytovala levné nájmy a potraviny, protože její zakladatel pevně věřil, že podnik by měl sloužit veřejnosti. [36]

Baťova soustava řízení je souhrn metod a praktik řízení používaných ve firmě do roku 1945. [46] Tomáš Baťa si uvědomil, že člověk a lidský faktor je nejcennější a nejproduktivnější zdroj, který rozhoduje o míře úspěšnosti veškeré podnikatelské činnosti, a stal se průkopníkem tohoto smýšlení. [18] Jako zaměstnavatel své zaměstnance motivoval prostřednictvím účasti na zisku a ztrátě, mzdovým systémem a systémem odměn a v neposlední řadě také vytvořením systému sociální politiky. [18] Kromě jiného také kladl důraz na vzdělávání zaměstnanců, což tehdy nebylo běžné.

Motivační systém byl složen ze dvou částí. První částí byl mzdový motivační systém, ve kterém byli zaměstnanci motivováni prostřednictvím mzdy v závislosti na odvedené práci. Druhou částí byl sociální motivační systém, kde motivace byla realizována ostatními prostředky než penězi, podobnými dnešním zaměstnaneckým benefitům. [18] Baťa zavedl filozofii, že za správných podmínek a okolností se lidé dokážou řídit sami a odpovídající odměny je motivují k lepším výsledkům. „*Baťův systém řízení stojí na základech zdravého rozumu a pochopení lidských potřeb.*“ [18] Baťa razil myšlenku, že hlavním motivačním prostředkem nejsou peníze, nýbrž možnost seberealizace zaměstnanců. Tomáš Baťa předběhl svou dobu vytvořením samosprávných dílen, v kterých mohli zaměstnanci přispívat svými nápady a ovlivnit výdělek svým úsilím. [36]

Že tato filozofie a Baťův přístup byly opravdu nadčasové, dokazuje i skutečnost, že tzv. „*baťovské principy řízení*“ jsou využívány mnohými podniky i v současnosti. Mezi základní prvky patří spokojený zákazník, samospráva dílen, řízení a organizace výroby, vnitrofiremní doprava, účast na zisku a ztrátě, kontrola kvality nebo aktivizace pracovníků. [36] Tomáš Baťa stavěl svoji osobu do pozadí a subjektem se stal závod, především jeho zaměstnanci. [18] Tento Baťův přístup se ujal v mezinárodním měřítku a je považován za počátky interního marketingu u nás.

2.4 Trendy v řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů by měla být integrována se strategií podniku. Pokud podnik razí heslo, které se nepromítá v personálním řízení, zaměstnanci se pak neztotožní s jeho filozofií. Vymezování vůči konkurenci probíhá na čtyřech základních faktorech, a to ceně, produktu, značce a lidech, což znamená společnou práci oddělení HR a marketingu. [18] Stále častěji se management zaměřuje na zvyšování kvalifikace pracovníků, rozvoj jejich profesionality, adaptability a kreativity. Dobří zaměstnavatelé se snaží využít potenciál jednotlivců i celého kolektivu.

Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na personálního ředitele a další zaměstnance personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Tím je silně posilována firemní kultura a její hodnoty. [23] V České republice byla tato oblast, přestože před druhou světovou válkou česká personalistika patřila ke světové špičce, po dlouhá léta zanedbávána a opomíjena. S příchodem zahraničních společností po roce 1989 musely české firmy reagovat a ve svém vlastním zájmu co nejrychleji usilovat o srovnání kroku s ostatními podniky.

Velkým trendem se stává poskytování zaměstnaneckých benefitů, čímž lidské zdroje začínají přesahovat do oblasti interního marketingu a komunikace. Důležitým faktorem je i globalizace a s ní související konkurence i v podání zahraničních firem. V dnešní době se téměř žádná firma neobejde bez informačního systému, který pomáhá udržovat a sdílet zásadní informace o lidech. Uspadňuje jejich získávání, hodnocení, odměňování, vzdělávání a řízení. Trendem se stalo řízení talentů, jejich rozpoznávání vně i uvnitř firmy, a efektivní obsazování vedoucích pozic a s tím související rozvoj vůdcovství. HR se přeměnilo do podoby strategického partnera a pracovní pozice se staly předmětem strategického plánování. [18] Firmy se snaží jít s dobou, snižují se počty tištěných publikací a bulletinů, zatímco oblíbenost klasických nástěnek zůstává kupodivu stejná. Komunikace se více přesouvá na internet a intranet a pro zaměstnance je stále důležitější firemní kultura a vztahy s kolegy.

2.5 Zaměstnanec z hlediska marketingového mixu

Zaměstnanec v pojetí interního marketingu bývá vnímán jako interní zákazník. Tato část zákazníků je nyní brána stejně vážně jako zákazníci externí. Také Havlíček a Kašík věnují pozornost zaměstnancům jako zákazníkům, „*poukazují na důležitost moderního vztahového marketingu vůči této cílové skupině, od níž se následně vyvíjejí vztahy k externím zákazníkům.*“ [18] Marketingový mix 4P, jak ho známe, je využíván především pro externí komunikaci. Jako

první definovali interní marketingový mix Piercy a Morgan roku 1991 a později byl rozšířen autory Rafiqem a Ahmedem následovně [1]:

- Product (product)

Produktem je pracovní pozice zaměstnance. Do produktu tedy patří veškeré informace a nástroje, které zaměstnanec k vykonávání práce potřebuje, vztahy na pracovišti, vzdělávání, školení a trénink. Jakubíková definuje produkt jako pracovní místo, o které se zaměstnanec uchází. [6]

- Price (cena)

Cena by měla reflektovat úsilí vynaložené interními dodavateli na přeměnu vstupů na výstupy, a to za rozvoje interního produktu, pracovní pozice. V pojmu cena jsou zahrnuty atributy - ochota, námaha, podpora. Cena představuje také odměny zaměstnance za vykonanou práci ve formě financí i dalších bonusů.

- Placement (distribuce)

Rafiq a Ahmed definují místo jako kanály nebo třetí strany, které jsou používány k distribuci produktů zákazníkům. [1] Místo, tedy distribuci, můžeme chápat taktéž jako formální procesy, aktivity a činnosti, kdy interní dodavatelé efektivně dodávají práci nebo produkt interním zákazníkům. [18]

- Promotion (propagace)

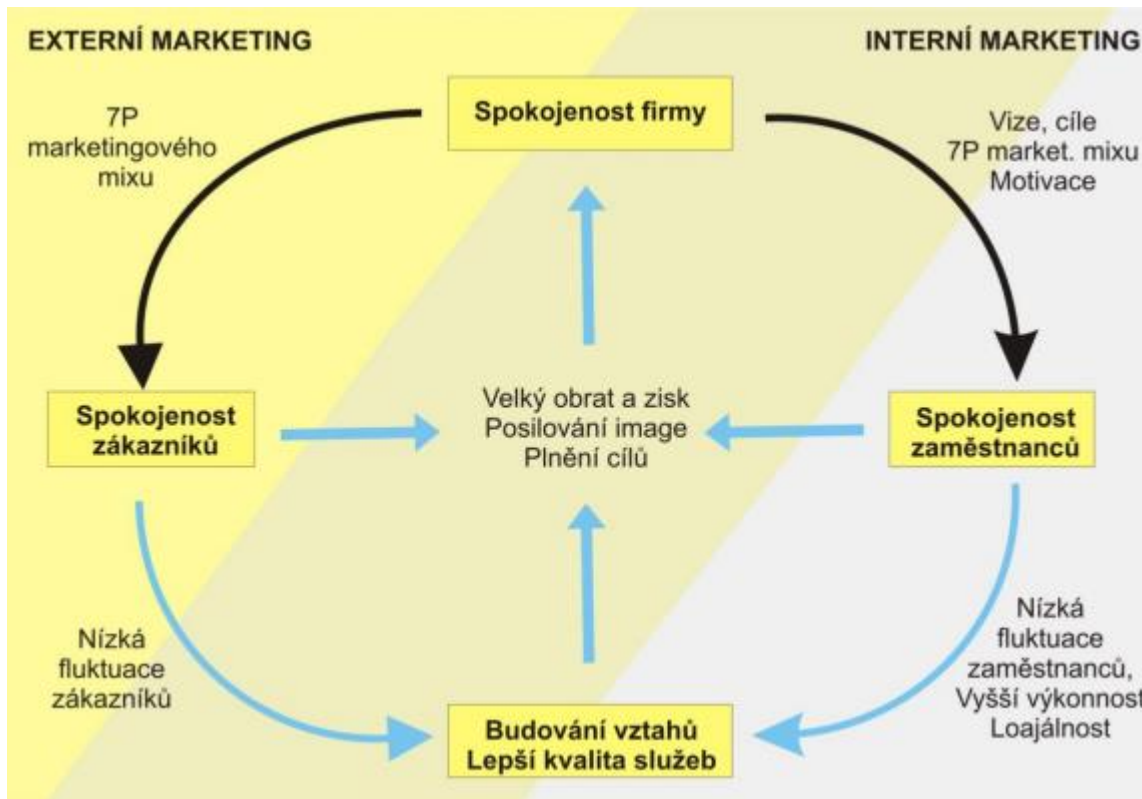
Anglický pojem „promotion“ vyjadřuje fungující efektivní komunikaci, která je zaměřená na postoje a hodnoty zaměstnanců, na loajalitu a otevřený přístup ve firmě. [18] Komunikace je základním kamenem interního marketingu, a proto jí bude věnována následující kapitola.

2.6 Vztah personalistiky a IM

IM není pevně definován, často splývá s definicemi a úkoly interní komunikace, ale i s úkoly HR. „Panuje obecné přesvědčení, že IM je užitečný nástroj při úsilí organizace o získávání a udržení těch pravých jednotlivců o požadované kvalitě, s cílem dodat zákazníkům lepší hodnotu.“ [31] Spousta odborníků definovala hlavní cíle IM podobně jako řízení lidských zdrojů, a to je úspěšné najímání, školení, vzdělávání, rozvoj a motivace kvalifikovaných zaměstnanců za účelem efektivní obsluhy externích zákazníků. Můžeme konstatovat, že hranice mezi IM a HR není pevně definována, stejně jako panuje názorová nejednoznačnost v definici a přínosech interního marketingu. Není ale pochyb, že IM s HR mají k sobě hodně blízko a mají stejný cíl.

Na následujícím obrázku je znázorněna souvislost zaměstnanců s podstatou interního marketingu. Počátečním bodem jsou pracovníci firmy a uspokojování jejich potřeb. Jejich spokojenost se odráží v samotném jednání se zákazníky. A právě jednání mezi zaměstnanci a zákazníky jsou klíčovým bodem procesu ve službách, ale i spokojenost zaměstnanců, kteří

nepřímo interagují se zákazníky, ovlivňuje míru spokojenosti cílových zákazníků. Společnost by tak neměla cílit pouze na jednu skupinu, ale snažit se uspokojit potřeby nejenom zákazníků, ale i zaměstnanců.

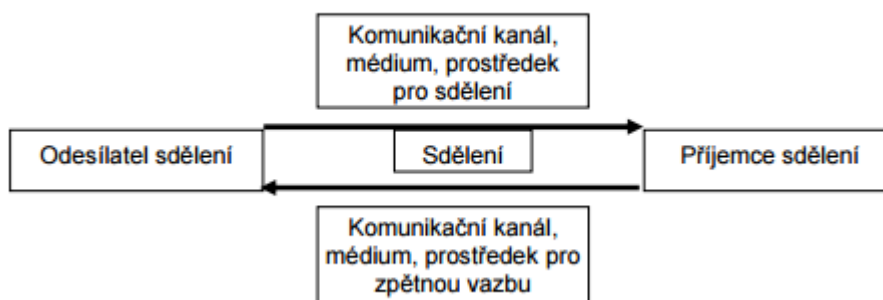


Obrázek 9 - Vztah zákazníků a zaměstnanců [31]

3 Interní komunikace

Všechny externí i interní marketingové procesy jsou založeny na efektivní komunikaci. Proto i komunikace je součástí interního marketingu firmy a jsem přesvědčena, že by v této práci měla být zmíněna. Hranice mezi interní komunikací a interním marketingem je nejasná. Spousta odborníků se nemůže shodnout na jednotném vymezení. Nejčastěji se uvádí, že interní komunikace je nástrojem interního marketingu, který je tak širším pojmem. [31]

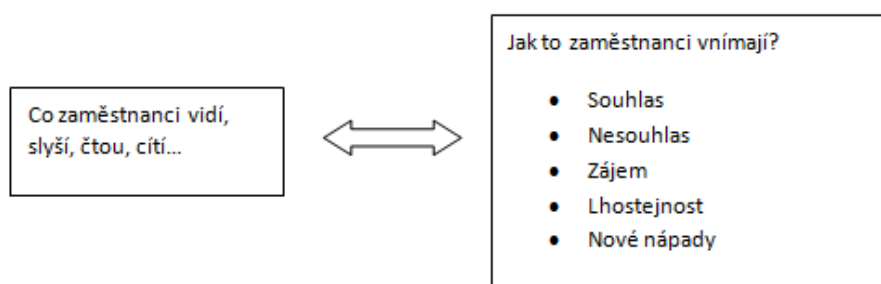
Komunikace je prostředek dorozumívání. Původ slova vychází z latinského *communicare* a prvotním významem bylo činit něco společným, sdílet. V dnešní době pojem komunikace nabral zcela nových rozměrů a nejčastěji bývá chápán jako sdělování informací. A není marketing právě o tom? Komunikace je základním nástrojem předávání informací a sdělování a je náplní každodenního života. Lidské zdroje, tedy zaměstnanci, musí mezi sebou komunikovat nejen v rámci oddělení, ale i oddělení mezi sebou. Tam ale vyhrazení interní komunikace nekončí, spousta lidí zapojených do činností podniku nejsou zaměstnanci, a přesto hrají v podniku důležitou roli. [12] Nejen jedinec, ale i firma musí v dnešní době ovládat umění komunikace, efektivněji zvládat řešení problémů a vzájemných vztahů.



Obrázek 10 - Schéma komunikačního procesu [53]

Komunikace je vždy dvousměrným procesem, tudíž je nezbytná zpětná vazba. Je potřebné ověřit si přijmutí sdílené informace, pochopení názorů, postojů a především i motivace. Jestliže by komunikace byla jednosměrná, například když organizace vydává pravidelně nákladné prostředky na informování svých zaměstnanců a neověří si, jak tento počínají lidé, mohou to být zbytečně vynaložené peníze.

Firemní komunikace se dělí na externí a interní. Externí komunikace je sdělování informací vnějšímu okolí. Interní komunikací rozumíme sdělování informací uvnitř podniku, mezi zaměstnanci, a právě interní komunikace bývá spojována/zaměňována s pojmem interní marketing. Vhodně zvolená interní komunikace je jedním z předpokladů dobrého fungování firmy. Je hybnou silou celé firmy a Institut interní komunikace ji definuje takto: „*Prostřednictvím interní komunikace společnosti zlepšují své vztahy se zaměstnanci, aby ti lépe rozuměli tomu, co se ve firmě děje, kam směřuje, jakou roli v ní hrají a chtěli tak přispět k firemním cílům.*“ Můžeme říci, že jde o formu interního PR, kde veřejnost představují zaměstnanci společnosti, jehož náplní je informování, motivování a zajištění zpětné vazby od zaměstnanců, ale i externích spolupracovníků, smluvních partnerů, odborných poradců atd. [12] Interní komunikace je zároveň považována za kritický faktor úspěšného interního marketingu. [18]



Obrázek 11 – Interní komunikace (převzato z [11])

Bez interní komunikace nemůže fungovat žádný kolektiv. V dnešní době je způsob interní komunikace považován za stejně důležitý jako například obchodní strategie firmy. Cílem interní komunikace je zajištění sdílení informací mezi pracovníky a vedením firmy, interní PR a zajištění loajality a stability lidských zdrojů. [19] Každá firma by měla usilovat pomocí PR o stabilní firemní kulturu, budovat loajalitu zaměstnanců, prezentovat cíle a motivovat zúčastněné. Interní komunikace je někdy považována za interní PR nebo krátce „Internals“. [18]

Stejně jako u ostatních firemních procesů lze i v této oblasti provést implementaci normy ČSN EN ISO 9001:2001 s názvem Interní komunikace. [18] První část klade důraz na vytvoření příslušných komunikačních cest v organizaci, druhá část pak na fungování samotných komunikačních kanálů. Z toho vyplývá, že nestačí pouze zavést a nastavit komunikační cesty, ale zajistit i skutečné fungování komunikace. [18]

3.1 Funkce interní komunikace

Základní funkce komunikace [14] jsou znázorněny a popsány v následující tabulce. Ve firemní komunikaci se setkáváme se všemi těmito funkcemi napříč všemi odděleními.

Tabulka1 – Funkce komunikace

Typ	Cíl	Popis
Informační	informovat	Předání informace jedné či více osobám. Např. proslov na firemním meetingu, newsletter.
Instruktažní	instruovat	Předání informace ve smyslu dát návod. Nutná zpětná vazba o delegování. Např. školení.
Persuazivní	přesvědčit	Cílem je změna názoru protistrany. Zpětná vazba hraje velmi důležitou roli – potvrzení úspěchu. Např. lobbying.
Vyjednávací	vyjednat	Obousměrná komunikace – jednání o následné spolupráci. Zpětná vazba je v tomto případě samozřejmostí.
Zábavní	pobavit	Cílem je pobavit přátele, kolegy atd. Zpětnou vazbu očekáváme většinou prostřednictvím smíchu, mimiky či gest. Např. rozptýlení na pracovišti.

Interní komunikace probíhá na několika úrovních, které se navzájem prolínají. Jsou to [19]:

- Úroveň firmy – komunikace mezi vedením a zaměstnanci
- Úroveň týmu – komunikace mezi manažerem a týmem nebo pracovníky týmu navzájem
- Úroveň osobní komunikace manažera – prostředník mezi vedením a týmem

Co musí být splněno, aby interní komunikace byla implementována úspěšně a efektivně? Jako i všechny ostatní procesy ve firmě musí být podporována managementem a řízením firmy. Pokud vedení firmy standardy a nařízení nedodržuje, neztotožní se s nimi ani jejich zaměstnanci. Ti by se měli hned od začátku ztotožnit s firemní filozofií a strategií, přijmout ji za svou. Interní komunikace by měla být trvalou aktivitou, jež by měla být integrována s firemní identitou. Stejně jako interní marketing musí být vnímána jednotně napříč celou firmou. Všechny lidské zdroje ve společnosti by měly být informovány o tom, co se ve firmě děje, jaké je čekají změny a co to pro

ně znamená. Tím budou připraveni změny a události přijmout, ale i na nich participovat. Cílem je předcházení nedorozumění a nesrovnalostí uvnitř firmy a tedy to, aby lidé byli informováni, loajální, přijali za svou firemní identitu. Fungující komunikace zajišťuje otevřenost, zpětnou vazbu, fungující morální a etické hodnoty a dobré pracovní vztahy. Čím je organizační struktura složitější, tím je potřeba vynaložit více sil k zajištění fungující komunikace, proto je součástí či pomocníkem interní marketing. [31]

3.2 Nástroje interní komunikace

Způsob interní komunikace se podnik od podniku liší, záleží na oboru, velikosti, strategii a filozofii firmy. Platí to samé, jako pro marketingový mix – je potřeba nalézt optimální poměr nástrojů užitých ve firmě, abychom dosáhli maximální efektivity. Neexistuje tedy jediný „recept“, jak tuto komunikaci uchopit, záleží na řadě faktorů, které komunikaci a její užití nástrojů ovlivňují.

Rozlišují se dvě formy komunikace dle komunikačního kanálu a to [19]:

- **Osobní forma komunikace** – týmová porada, setkání, školení, pochůzky.
- **Písemná a elektronická forma komunikace** – videozáznam, výroční zpráva, manuály, časopisy, nástěnky, rozhlas a televize, mailing, intranet.

Nástroje bývají rozděleny do tří základních skupin dle zaměření:

- **Odborné** – např. organizační řád, zápisy z porad, konference, nástěnky, vývěsky, intranet.
- **Rozšířené o společenskou stránku** – např. interní časopisy, bulletiny, výroční zprávy, firemní akce, elektronická pošta.
- **Ostatní** – např. plat, zaměstnanecké výhody, motivační programy, vybavení kanceláří.

Dále se dají nástroje interní komunikace dělit dle formy [18] následovně:

- **Ústní prostředky** - např. rozhovory.
- **Písemné prostředky** – např. podnikové noviny, brožury, letáky.
- **Právně zakotvené prostředky** – např. shromáždění, návrhy a hodnocení kolektivních smluv.
- **Vizuální a audiovizuální prostředky** – nástěnky a tabule, videa, poutače.
- **Sociální prostředky** – jídelny a kantýny, dárky, podpora volnočasových aktivit.

3.3 Rozdělení komunikovaných informací

V případě interní komunikace jde z větší části o informace týkající se změn. Změna je obecným pojmem, nejobecnějším vysvětlením je přechod z jednoho stavu do jiného. Dnešní společnosti pracují v prostředí, které se neustále mění. Základní podmínkou úspěchu v podnikání se tak stala schopnost adaptovat se. [26] Veber rozlišuje změny věcné, které se týkají výrobků a technologií, a změny řízení, do kterých patří změny týkající se přístupů managementu. K těmto změnám patří organizace, motivace, komunikace atd. [0] Tento typ změny lze brát také jako tzv. personální, protože se přímo dotýká zaměstnanců, například jejich propouštění nebo zavedení nového komunikačního kanálu.

Změny lze dále dělit podle míry participace zaměstnanců. „*Míra participace (zapojení) zaměstnanců ovlivňuje rychlost zavedení změny, ale hlavně její přijetí ze strany zaměstnanců.*“ [26] Následující rozdělení změn čerpám z diplomové práce Anety Paulíkové zaměřené na change management. První variantou je přímé nařízení změny z vedoucí pozice. Tato změna nebývá přijata zaměstnanci pozitivně, a tak při nepřítomnosti sankcí a trestů může být pomíjivá. Tato varianta je vhodná v krizové situaci, kdy není čas na diskuzi a je potřeba se rychle rozhodnout. Druhou možností je změna participační, kdy zaměstnanci mají ponětí, jaké změny se připravují a mohou je ovlivnit. Výhodou je znalost zaměstnanců, nevýhodou časová i finanční náročnost. Střední cestou je pak změna projednaná, kdy dochází k vyjednávání o postupech a dopadech. [26]

3.4 Aktuální trendy v interní komunikaci

Mění se prostředí obchodu a technologický pokrok utváří svět nové komunikace. [24] Odlišit se v dnešním silně konkurenčním prostředí je čím dál těžší. Jsou to právě lidské zdroje - lidé, zaměstnanci a externí partneři, kteří přinášejí organizaci konkurenční výhodu a pomocí kterých si firma vybuduje silné postavení v myslích zákazníků. [21] „*Pro úspěch podniku v dnešním konkurenčním prostředí musí jeho vnitřní komunikace pomáhat vytvářet nepřetržitý tok nápadů, podnětů, připomínek a zpětných vazeb.*“ [12] Aby byl tok těchto informací nepřetržitý, je nutné přizpůsobovat trendům i formy komunikace.

Pro dnešní svět jsou typické změny, rychlost, inovace, nové technologie a virtuální světy, tomu se ale musí přizpůsobovat právě i formy komunikace. Telefony a počítače se staly jednou ze základních a dnes již neodmyslitelných forem interní komunikace. Telekonference, emailové zprávy, chaty, blogy, internetové stránky nebo intranet spolehlivě válčují klasické papírové formy, jako byly brožury, plakáty, nástěnky nebo interní časopisy.

Jeden z aktuálních makro trendů je tzv. personalizace. Zaměstnanci organizace se stávají také jejími zákazníky, i do tohoto oboru se promítá interní marketing firmy. Jako zákazníci se zaměstnanci mohou vyjadřovat, jaký způsob komunikace jim vyhovuje a jaký ne. [24] Ve firmách se dnes nejvíce užívají komunikační kanály písemné, jako jsou nástěnky či intranetové časopisy, nebo klasické verbální, stále patřící mezi nejúčinnější formy komunikace, schůzky, brífinky nebo prezentace. [24]

Jaké trendy aktuálně hýbou v odvětví interní komunikace? I přestože globalizace změnila způsob, jak se dorozumíváme a využíváme ke komunikaci nové kanály, například počítače a internet, otázka efektivní komunikace neztrácí na své důležitosti. [12] Souhrn nejužívanějších způsobů interní komunikace poslední doby shrnul server PRDaily.com [55]:

3.4.1 Mobilní technologie

Mobilní telefony doslova změnilы dnešní svět. Lidé jsou víceméně celý den mobilní a online. Na ulici zřídka potkáte člověka, který by nevyřizoval emaily nebo nekontroloval svůj profil na sociálních sítích. Tomuto trendu se nelze bránit a je tak téměř nezbytné využít této příležitosti i v interní komunikaci firmy.

Mobilní technologie, ať už telefony nebo tablety, urychlují a usnadňují komunikaci a stávají se tak novým způsobem, jak navázat kontakt nejen se zákazníky, ale právě i se zaměstnanci. *„Díky bohatým funkcím současných smartphonů a podobných mobilních zařízení, je možné přenést interakci se zákazníkem nebo interní komunikaci na úplně novou úroveň.“* [56] Jde o tzv. demokratizaci informací, kdy pracovníci mají 24 hodin denně přístup k emailu a internetu, mohou kreativně tvořit, přispívat do diskuzí nebo komentovat události. [24]

3.4.2 Videá a videozáznamy

Video se již v interní komunikaci osvědčilo a tento trend nadále roste. Dle studie Engaging Employees with video z roku 2013 od Ragan Communications a Ignite Technologie až 72 % zaměstnavatelů plánuje zavést či častěji používat komunikaci pomocí videí. Až 90 % zaměstnavatelů uvedlo, že audiovizuální komunikace je pro ně velmi důležitá. [59] Tento trend jde ruku v ruce s předchozím bodem o mobilních technologiích, například 40 % uživatelů dnes největšího internetového serveru pro sdílení video-souborů YouTube sleduje videa přes mobilní zařízení. Stále více firem zavádí interní video-knihovny, a tím dává zaměstnancům možnost se k videím vyjadřovat a sdělovat vlastní názory. Na druhou stranu je velmi obtížné natočit video, které zaměstnance zaujme – nemělo by působit neosobně a příliš formálním stylem. Ideálně by mělo být pokud možno krátké, výstižné a vtipné.

3.4.3 Podpora angažovanosti zaměstnanců

Motivace a angažovanost zaměstnanců byly dlouhá léta brány jako náplň práce personálních oddělení firem. Po čase PR agentury přichází s názorem, že i správná a efektivní interní komunikace přispívá k vyšší angažovanosti zaměstnanců. Společnosti by měly hledat způsoby, jak dát zaměstnancům více prostoru a příležitostí k vyjádření názorů a nápadů. Existuje více možností, jak tohoto docílit. Jedním z nich je zefektivnění kanálů, jejichž prostřednictvím jsou shromažďovány kolektivní a individuální názory zaměstnanců. Další možností je zlepšení vztahů a komunikace uvnitř skupin, s kterými se zaměstnanci ztotožňují – např. pracovní skupiny, projektové skupiny a vztah zaměstnanec - nadřízený. Spousta lidí na vedoucích pozicích nevěří, že si zaměstnanci „odnáší práci s sebou domů“ a přemýšlí nad ní. Tento pocit často vyplývá ze špatné komunikace, protože zaměstnanci mají málo příležitostí vyjádřit své názory a nápady, jak problémy řešit. Cílem interní komunikace je i zvyšování loajality pracovníků k organizaci. [24]

3.4.4 Sociální média

Sociální média zaznamenala obrovský boom a přes velmi krátkou dobu si jejich používání osvojila většina populace, která má přístup k internetu. Sociální sítě si velmi rychle získaly přízeň internetových uživatelů. *„Správná identifikace možných přínosů sociálních médií pomáhá společností získat lepší a aktuálnější informace o názorech spotřebitelů a často pomáhá například snížit negativní dopady nechtěné publicity.“* [56] Na základě rešerše různých zdrojů musím podotknout, že zejména české a slovenské firmy zaostávají v užívání sociálních médií pro interní komunikaci a spolupráci.

Dnes se termínem „social business“ nazývá podnik, který pro své fungování plně využívá potenciál sociálních sítí. Podnikové sociální sítě mají zásadní vliv na obchodní výsledky a mají podíl na vytváření hodnot společnosti, pokud je firmy využívají jak pro komunikaci s partnery a dodavateli, tak i pro interní komunikaci mezi zaměstnanci. Přestože zavedení sociálních sítí je velmi jednoduché, zaměstnanci mají často problém si firemní komunikaci na sociálních platformách osvojit. Sociální sítě podporují transparentnost, spolupráci napříč časovými pásmy a různými kouty světa, mohou se stát platformou pro vytvoření prostředí vzájemné důvěry a sdílení napříč firemní hierarchií. [41]

Používání sociálních platform, například i intranetu, přináší do firem zejména transparentnost. Výhodou intranetové komunikace či komunikace na sociálních sítích je rychlost přenosu dat, nepřetržitá možnost přístupu zaměstnanců k informacím. Jde o oboustrannou komunikaci - zaměstnanci mají možnost sledovat, co řeší kolegové, jejich projektový tým nebo nadřízení, mají

přehled o nejnovějších problémech a aktivitách a jsou vybízeni k diskuzím a ke sdílení poznatků a nápadů. Častější a intenzivní komunikace pak přináší větší pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou a kolegy. Jednou z největších výhod užívání digitálních platforem je komunikace v reálném čase – kolegové, podřízení nebo obchodní partneři mohou mezi sebou komunikovat s minimální odezvou.

Mezi společnostmi, které zavedly tento způsob komunikace jako jeden z hlavních, se upouští od tištěných magazínů, protože stejné články a obsah mohou být vloženy právě na digitální platformy. Jádrem úspěšného užívání sociálních médií ale „*tkví v analýze informací ze sociálních médií, jejímž prostřednictvím porozumí společnost dnešním zákazníkům.*“ [56] Největšími hráči jsou nyní Facebook, LinkedIn a Twitter, společnost PwC Česká republika však předpovídá, že se jimi stanou i specializované internetové portály zaměřené například na finanční služby či dodavatele energií.

3.4.5 Ambasadoři

Týmy zodpovědné za interní komunikaci se stále častěji zabývají aktivitami k propojení zaměstnanců přímo se zákazníky, aby mohly být problémy řešeny efektivněji a otázky zodpovězeny přesněji a rychleji. Zaměstnanci jsou nejvlivnějšími ambasadory značky nebo společnosti. Mají schopnost zvrátit nebo potvrdit důvěryhodnost externí firemní komunikace se zákazníky. Interní ambasadoři mají za úkol nadchnout zbytek firmy a fungují jako předsunutá podpora.

3.4.6 Vizuální komunikace

Obrázky by neměly být opomíjeny při sdílení obsahu, protože poutají pozornost více než samotný psaný text. Z tohoto důvodu se používají častěji a velmi pomáhají pro názorné vysvětlení nebo doplnění informačního sdělení, zejména od doby zavedení počítačů, notebooků, chytrých telefonů nebo tabletů. Například intranet jde pomocí videa zatraktivnit. Nahráním videí se zaměstnanci z roadshow, teambuildingu, testování produktů či jiných společných aktivit se zvyšuje návštěvnost intranetu a je možnost získat velmi cennou zpětnou vazbu pomocí možnosti vkládání komentářů a diskuzí ke každému videu.

Dalším a velice častým užitím videa je interní komunikační kanál, firemní televize. Kanál lze užívat jak pro komunikaci s klienty a veřejností, například promítání reklamních spotů na recepcích společností, tak pro komunikaci se zaměstnanci. Ideálními prostory pro umístění televize jsou relaxační zóny nebo jídelny. V televizi mohou být promítána videa přímo se zaměstnanci (viz text výše) nebo shrnutí určitých změn.

3.4.7 Gamifikace

Gamifikace, z anglického výrazu „gamification“, vyjadřuje využití prvku hry. Tento způsob se často užívá například ve vzdělávání (viz Komenského škola hrou) nebo v reklamě. V dnešní době získává nezastupitelné místo právě i v interní komunikaci. Cílem je sdělit informace formou hry, aby se způsob sdělení stal více zábavou než povinností. Firmám se osvědčilo například udělování odznaků, tzv. levelling – získávání vyšších hodnot, bodování a přehledové tabulky. Lze zadávat různé úkoly, za které zaměstnanci mohou získávat odměny, například za správné absolvování kontrolního testu na intranetu, různé kvízy týkající se prováděné práce nebo řešených problémů.

3.4.8 Blogování

Kdo sleduje dění na internetu, jistě zaregistroval opravdový trend – tzv. blogování. Blogy se objevují již od vzniku internetu, měly podobu deníků či osobních stránek, kde „se lidé svěřovali se svými zážitky.“ [24] Dnes je internet plný milionů blogů s různým zaměřením a tento trend se objevuje i v marketingové komunikaci a personalistice. Průkopníkem blogování v České republice je nepochybně Ondřej Neff, autor blogu Neviditelný pes. Dle výzkumu Digital IQ společnosti PwC Česká republika se však v prostředí ČR a Slovenska blogování využívá stále podstatně méně než ve světě. [56]

Největší výhodou tohoto způsobu komunikace je možnost oslovení široké veřejnosti s minimálními náklady, dále rychlost, efektivita nebo i názornost, protože blogy jsou často doplněny obrázky, schémata, fotografiemi nebo i videi.

Nabízí se tedy otázka, jestli blogování může být i efektivní formou vnitrofiremní komunikace. Zpětná vazba je pro vedení firmy nejdůležitější a to právě blogování, podobně jako sociální sítě, nabízí. Pomocí diskuzí nad novými produkty či aktivitami vedení sbírá cenné informace a může s nimi pak podle potřeb nakládat. [24] Tímto způsobem se dají zlepšovat vztahy se zaměstnanci a zvyšovat sounáležitost s firmou samotnou.

4 Úvod praktické části

4.1 Cíl práce

Interní marketing není žádnou novinkou, ale v posledních letech se stává rostoucím trendem. Důvodem je velká konkurence na trhu práce, kdy zaměstnavatelé bojují o konkurenční výhodu a chtějí být i více atraktivní pro potenciální zaměstnance. Ti jsou tzv. interními zákazníky společnosti a jsou stejně důležití jako zákazníci externí, protože jestliže nefungují správně procesy uvnitř firmy, nikdy nebudou 100% fungovat ani procesy týkající se externích zákazníků nebo výroby produktů. Použitím správných nástrojů marketingu, komunikace a personalistiky může firma získat loajalitu zaměstnanců a jejich ztotožnění se s firemní kulturou a filozofií. Přes spokojené zaměstnance tak může dosáhnout větší efektivity jejich práce, která je často následována vyšší ziskovostí a celkovým růstem společnosti.

Diplomová práce se zabývá vysvětlením pojmu interní marketing, ale i dalších termínů s ním souvisejících. Na základě informací z teoretické části práce, rešerše odborných publikací, článků a obdobných zpracování diplomových prací jiných studentů, je hlavní náplní praktické části diplomové práce analýza interního marketingu vybrané společnosti. Hlavním cílem praktické části je zpracování projektu reálné aplikace nástrojů interního marketingu, včetně obecných doporučení pro postupy a zlepšení dosavadní aplikace nástrojů ve vazbě na odborná teoretická východiska, realizovanou analýzu a průzkum spokojenosti a nápadů samotných zaměstnanců firmy.

V diplomové práci upozorňuji na to, že interní marketing je důležitý pro soulad vnitřní komunikace a lidských zdrojů ve společnosti. Soulad těchto tří oblastí má vliv na pracovní výkon, chování, motivaci a loajalitu zaměstnanců, nepřímo ovlivňuje i samotnou atraktivitu a renomé zaměstnavatele mezi širokou veřejností. Zjištění diplomové práce poslouží nejen vedení a manažerům, ale všem zaměstnancům firmy, kteří budou seznámeni s výsledky výzkumu prostřednictvím vnitrofiremního informačního systému.

Na základě zjištění, jak manažeři firmy i její zaměstnanci vnímají současný stav vnitrofiremního marketingu a komunikace, budu schopna dodat společnosti doporučení, která pomohou ke zlepšení interní komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci či zaměstnanci mezi sebou. Důležitým krokem je identifikace slabin současné aplikace nástrojů interního marketingu. Prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastní zaměstnanci firmy, a rozhovory s manažery firmy zjistím, jak vnímají současný stav vnitrofiremní komunikace především v oblasti

sdílení změn procesů a nových postupů a fungující zpětné vazby. Zároveň na základě jejich odpovědí pojmenují slabá místa a navrhnou zlepšení.

4.1.1 Shrnutí cílů

- Zpracování teoretického backgroundu
- Analýza aktuálního stavu interní komunikace
- Analýza efektivnosti nástrojů interní komunikace na základě zodpovězených dotazníků zaměstnanci firmy
- Návrh na zefektivnění dosavadní aplikace nástrojů interní komunikace pomocí nástrojů marketingu, nebo koncept zcela nových komunikačních kanálů

4.2 Výzkumné otázky

Cílem praktické části diplomové práce je analýza a zhodnocení efektivnosti stávajícího interního marketingu ve vybrané společnosti, zjištění případných nedostatků a doporučení postupu pro jejich odstranění, tedy návrh zlepšení. Na základě tohoto cíle jsem stanovila tři základní výzkumné otázky, které jsou uvedeny níže.

Výzkumná otázka č. 1

Jaké nástroje interní komunikace a marketingu vybraná společnost využívá?

Výzkumná otázka č. 2

Využívá společnost jednotlivé nástroje interního marketingu vůči svým zaměstnancům efektivně, a pokud ne, z jakých důvodů?

Výzkumná otázka č. 3

Jak ve firmě pomocí nástrojů interního marketingu zajistit lepší fungování komunikace změn mezi centrálním útvarem Řízení procesů a konečnými odděleními?

4.3 Metodologický postup

Pro účely analýzy interního marketingu využívám získaných teoretických znalostí z řešerše odborné literatury, provedené v první části diplomové práce, a kvalitativní výzkumné strategie. Výzkum bývá definován jako systematická aktivita, která vede k získání vědomostí nebo poznatků. Kvalitativní výzkum se snaží zjistit důvody chování lidí, jejich motivy a příčiny. Je tedy hlubším poznáním a může sloužit jako doplněk kvantitativních poznatků. [50] Používá se pro prozkoumání nové problematiky, v níž se potřebujeme nejprve zorientovat nebo dostat nové nápady. Zpravidla se kvalitativní výzkum omezuje na menší počet respondentů - 10 až 50.

Závěrečná zpráva má podobu čistě slovního sdělení a shrnujícího popisu zjištěných skutečností.
[17]

Mezi metody kvalitativního výzkumu patří hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory, projektivní techniky. Kvalitativní výzkum je zaměřen na chápání a interpretaci jednotlivců a skupin lidí a neužívá statistických metod. V typickém případě výzkum začíná výběrem tématu a určením základních výzkumných otázek, které jsou popsány v bodě 4.2 Výzkumné otázky. Otázky mohou být modifikovány nebo doplňovány v průběhu výzkumu a analýzy dat. Je potřeba vyhledat a analyzovat jakékoliv informace, které přispějí k zodpovězení výzkumných otázek, kdy se provádí deduktivní i induktivní závěr.

Pro analýzu interního marketingu a komunikace se nejčastěji využívají dotazníkové metody a interview, pomocí kterých lze zjistit a interpretovat stav IM ve společnosti. Toto šetření může probíhat anonymně, protože jde o celkový pohled na způsob využívání nástrojů interního marketingu. Proto i já jsem zvolila formu rozhovorů, dotazování a průzkumu efektivnosti dosavadních kanálů a zadání online dotazníku mezi zaměstnanci. Třetí výzkumná otázka - zajištění lepšího fungování komunikace změn mezi vedoucím oddělením a konečnými odděleními, popřípadě jednotlivými zaměstnanci, pomocí nástrojů interního marketingu – bude zodpovězena vlastní dedukcí na základě získaných teoretických znalostí a výsledků analýzy a průzkumu.

Kvalitativní výzkum má tak povahu mapujícího i kauzálního průzkumu. Cílem mapující části výzkumu je získat orientaci v problematice interní komunikace a marketingu ve společnosti. Kauzální část sloužila pro zjištění názorů zaměstnanců na užívané komunikační kanály, jejichž vyhodnocením byla identifikována slabá místa.

4.3.1 Primární data

Dle sdělení vedoucího oddělení Řízení procesů jsou externí komunikační aktivity společnosti prezentovány jak zaměstnancům, kteří jsou v přímém kontaktu s externími zákazníky, tak i pracovníkům back-office (BO) a front-office (FO), protože právě ti komunikují změny prvnímu typu zaměstnanců. Oddělení Rozvoj a správa komunikuje změny do BO i FO. Protože se pohybujeme v oblasti služeb, vazba externího marketingu na interní komunikaci existuje v silné míře a je přímo závislá na správné komunikaci změn uvnitř firmy. Názory, mínění a postoje firemních zaměstnanců předloží realizovaný interní průzkum.

Rozhodla jsem se ve společnosti provést interní šetření, které mi pomůže odhalit smýšlení zaměstnanců o užívaných prostředcích ke komunikaci změn, protože právě jim jsou tyto komunikované informace adresovány. Je tedy důležité, aby byly mezi nimi kladně vnímány. Pro posouzení, jak firma komunikuje se svými zaměstnanci, a získání relevantních odpovědí na zvolené otázky byl realizován kvalitativní primární marketingový výzkum s cílem definovat nástroje a postoje zaměstnanců ke zkoumané problematice. Výsledná analýza by měla přinést nejen odpovědi na kladené otázky, ale měla by být i návrhem pro zlepšení užití nástrojů interního marketingu v dané společnosti. Výsledky výzkumu budou východiskem pro zdokonalení komunikačního kanálu pomocí nástrojů interního marketingu. Společnost užívá dva stěžejní nástroje komunikace se zaměstnanci, Denní informace a Info balík, na které jsem se v práci zaměřila.

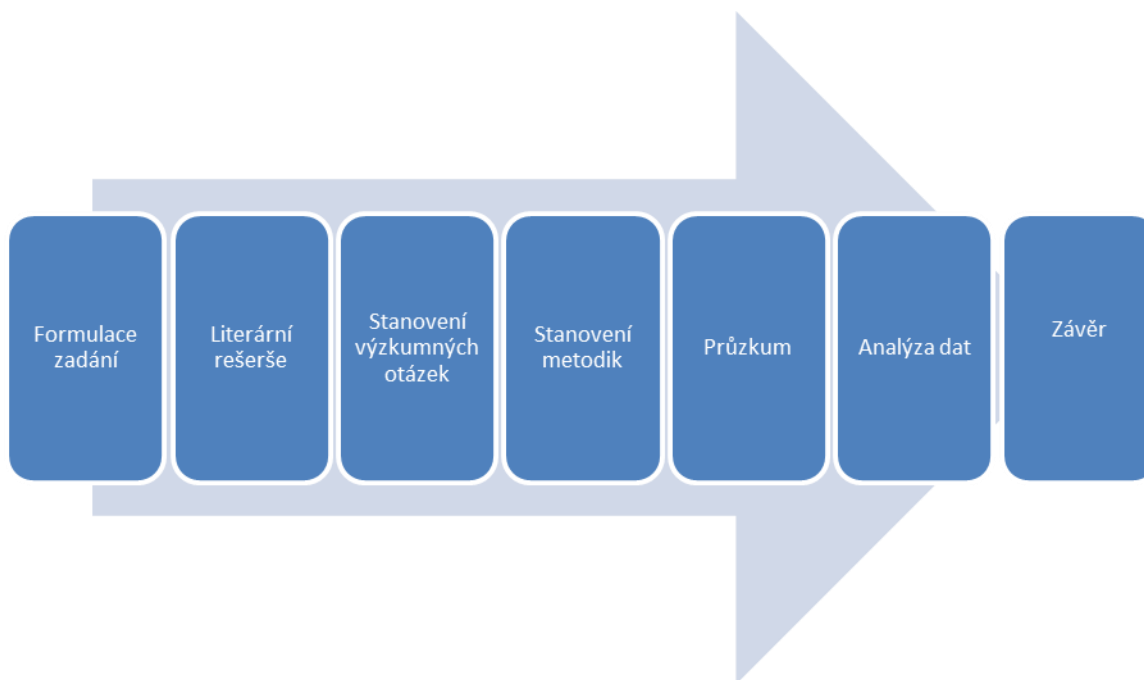
4.3.2 Sekundární data

V roce 2012 byl ve společnosti realizován projekt LeanSixSixgma, kde se komunikace změn revidovala, avšak do této doby nebyl proveden interní průzkum zaměřený na komunikaci změn a její nástroje. Z toho vyplývá, že nejsou k dispozici žádná sekundární data, z nichž bych mohla vycházet a pomohla mi danou problematiku řešit.

4.3.3 Postup výzkumu

Interní výzkum bylo nutné rozdělit do několika dílčích fází. Prvním krokem je vždy formulace zadání výzkumného úkolu, kde je nutné zdůvodnit potřebnost řešení, cíl práce a očekávané výsledky. K tomu mi pomohlo interview s vedoucím oddělení Řízení procesů. Posléze bylo nutné provést literární rešerši, která je obsažena v první teoretické části této práce. Po analýze aktuálního stavu interních komunikačních kanálů je na řadě formulace hypotéz nebo výzkumných otázek, stanovení plánu a struktury šetření, metod a technik, tzv. přípravná fáze výzkumu.

Po sestavení dotazníku následuje etapa zkušební. Dotazník je rozeslán vybranému vzorku respondentů. Cílem je zjistit, jestli jsou otázky položeny správně a výzkumník dostává objektivní informace. V této fázi je možné dotazníkové otázky přidat, upravit nebo úplně odstranit. Hlavní etapa obsahuje samotné dotazníkové šetření (vzor použitého dotazníku je přílohou práce). Po sběru dat následuje jejich analýza, diskuze nad zjištěnými fakty, závěry a doporučení.



Obrázek 12 - Postup šetření

4.3.4 Dotazníkové šetření

Data byla sbírána v časovém období od 19. – 30. 11. 2015. Zaměstnanci byli osloveni pomocí online dotazníku vytvořeného v online platformě Google Docs. Tato platforma je k použití zdarma, ulehčuje manipulaci s dotazníky, nabízí několik základních skinů a základní nástroj pro analýzu získaných odpovědí, včetně tvorby grafů.

Dotazníky byly zaslány respondentům emailem za pomoci vedoucího oddělení, od čehož jsem si slibovala větší zájem a zapojení respondentů, a tím i vyšší návratnost dotazníků. Tři vedoucí měli za úkol zadat dotazník deseti lidem ve svém týmu. Celkem bylo rozesláno 30 dotazníků, odevzdaných bylo 14. Návratnost činila přibližně 47 %. Mým cílem bylo získat ideálně 10 – 15 vyplněných dotazníků, což bylo splněno.

Dotazník obsahoval 26 otázek. Otázky byly řazeny v návaznosti jednotlivých částí tak, aby tvořily logický celek. Z otázek bylo 11 poznávacích, abych získala základní data o respondentovi. Následujících 6 otázek bylo zaměřených obecně na komunikaci změn – jaké kanály zaměstnanci preferují apod. Zbývající otázky se pak týkaly přímo jednotlivých komunikačních nástrojů využívaných v analyzované společnosti. Respondenti nemuseli posílat vyplněné dotazníky zpět emailem nebo faxem, výhodou online dotazníku je vyplnění a okamžité odeslání výsledků.

4.3.5 Problémy a omezení

Při provádění jakéhokoliv průzkumu je vždy nutné počítat s možnými překážkami. V průběhu interního šetření ve společnosti a při analýze dat, která jsou součástí diplomové práce, sehrály důležitou roli tyto faktory:

- Nízká návratnost dotazníků
- Neúplné, zkreslené informace
- Špatně vyložené informace ze získaných odpovědí
- Malý počet literárních pramenů k provedení literární rešerše
- Odlišnost informací různých pramenů
- Časová vytíženost
- Nedodržení termínů a časový tlak

5 Analýza interního marketingu společnosti

5.1 Stručné představení oblasti řešení

Téma diplomové práce bylo vypsáno přímo společností, která chtěla problematiku interního marketingu řešit. Po dohodě s vedoucím práce, externistou působícím ve společnosti, zůstane název firmy nezmíněn a budeme ji dále nazývat pouze „společností“. Společnost, v rámci které je realizována analýza interního marketingu a kvalitativní šetření v rámci komunikace změn, je etablovaným integrovaným energetickým koncernem a nyní zaměstnává přes 26 tisíc zaměstnanců. Zároveň je jádrem rozsáhlé skupiny firem, které působí i v zahraničí, jedná se tedy o firmu s nadnárodní působností (zaměřuje se zejména na trhy ve střední a jihovýchodní Evropě). Aktivity těchto firem zahrnují pestré spektrum činností od těžby, výroby, distribuce, obchodu až po telekomunikaci, informatiku, projektování nebo údržbu.

Ve firmě mají silnou roli tzv. principy firemní kultury, kterých je celkem sedm. Principy jsou používány jak ve firemní komunikaci, tak i například při hodnocení zaměstnanců a stanovování jejich osobního ohodnocení, v rámci kterého se posuzuje soulad chování s těmito principy. Výčet principů je následující:

- Bezpečně tvoříme hodnoty.
- Zodpovídáme za výsledky.
- Jsme jeden tým.
- Pracujeme na sobě.
- Rosteme za hranice.
- Jednáme férově.
- Hledáme nová řešení.

Firma se při svém podnikání musí řídit přísnými etickými standardy, zahrnujícími odpovědné chování ke svým zaměstnancům, společností i životnímu prostředí. Tento přístup začíná být poslední dobou důležitý také pro získání konkurenční výhody. V rámci zkvalitnění zákaznických služeb firmy, pro zvýšení konkurenceschopnosti, ale i posílení pozice na trhu, byla v roce 2004 zapsáním do obchodního rejstříku založena společnost Zákaznické služby, která patří pod koncern. Jak je uvedeno na stránkách firmy, základním předmětem podnikatelské činnosti společnosti je *„komplexní a spolehlivé poskytování zákaznických služeb pro konečné zákazníky, držitele licence na obchod s elektřinou, licence na distribuci s elektřinou, popřípadě i pro držitele*

licence na výrobu elektřiny.“ Společnost otevřela pro své zákazníky dva typy míst pro osobní kontakt. Jsou to zákaznická centra, jež jsou provozována přímo společností. Druhým typem jsou pak kanceláře smluvních partnerů, kde obsluhu zákazníků zajišťuje externí firma na základě SLA. Oba typy poboček mají za úkol provádění obsluhy zákazníků, uzavírání, měnění a ukončování smluv, poskytování služeb fakturace, zajišťování správy energetického saldokonta zákazníků, poskytování služeb správy pohledávek, poradenství, nabízení a prodávání produktů nebo zajišťování správy dat uložených v zákaznickém informačním systému. Oblast, kterou budu v praktické části diplomové práce řešit, zahrnuje především komunikaci procesních změn v obchodních procesech ve společnosti Zákaznické služby.

Po zajímavost, na svých webových stránkách uvádějí dvě základní poslání společnosti:

„Naším posláním je vysoce kvalitní, komplexní a spolehlivé zajišťování služeb podporujících prodej, distribuci elektřiny i jiných utilit. Díky kvalitním a ověřeným technologiím a týmu špičkových odborníků můžeme našim partnerům a jejich zákazníkům nabízet vysoce spolehlivé služby.“

„Společnost se snaží být co nejlépe dostupná všem zákazníkům. Proto existuje mnoho způsobů, jak kontaktovat pracovníky a vyřídit všechny záležitosti týkající se elektřiny. Zákazník může využít zákaznickou linku, poruchovou linku, ON-LINE poradnu, může navštívit zákaznické centrum, obchodní kancelář či smluvní partnery.“

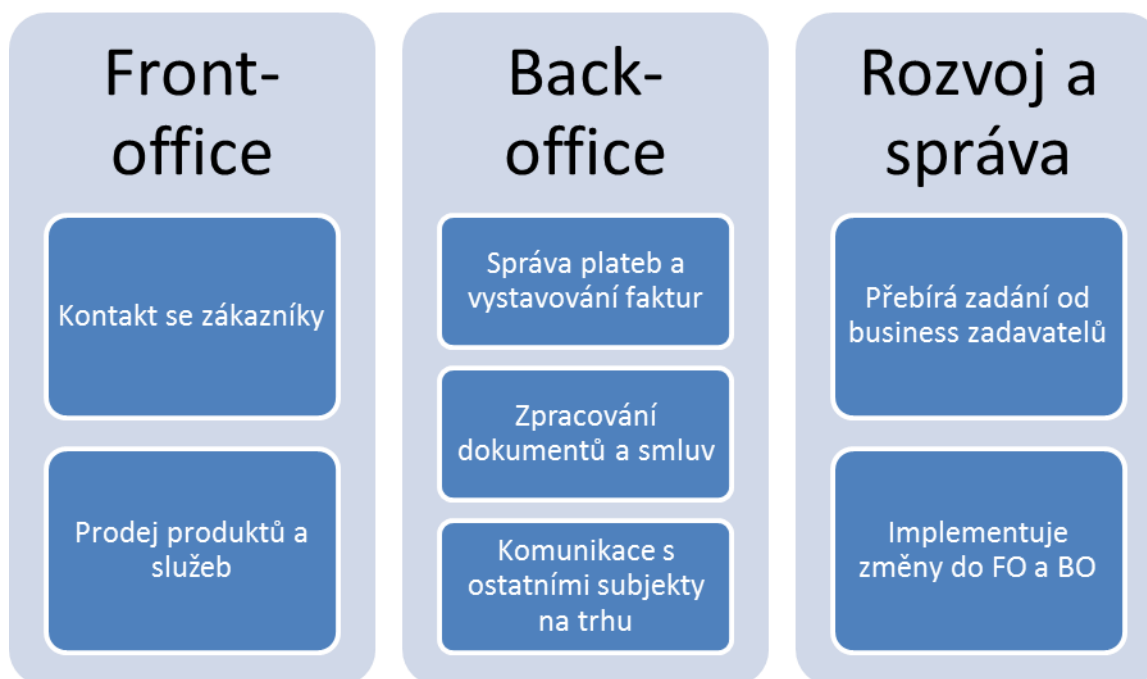
5.1.1 Organizační struktura oblasti řešení

Ve společnosti existuje centrální útvar s názvem Řízení procesů, který tyto změny implementuje a komunikuje. Na druhé straně jsou příjemci této změny, které jsou reprezentovány útvary zajišťujícími provoz komunikačních kanálů vůči zákazníkům, např. call centra nebo zákaznické kanceláře. Tyto zákaznické pobočky komunikují s externími zákazníky a je po nich požadováno, aby byly schopny zodpovědět 99,99 % jejich dotazů a poradily jim tak, aby byli spokojeni. Aby ale tato centra byla schopna poskytnout zákazníkům informace a služby, které požadují, je velmi důležité efektivně sdělit procesní změny a jiné informace zaměstnancům poboček, aby byly - pokud je to možné- stoprocentně pochopeny. To vše v situaci, kdy pro zaměstnance obsluhy zákazníků existuje omezený čas pro příjem těchto informací.

Vlastní útvar Řízení procesů se skládá z týmu cca patnácti lidí, kteří vydávají pravidelnou komunikaci zaměstnancům firmy o novinkách, změnách a inovacích. Tento tým dostává požadavky od nadřízených struktur společnosti, včetně návrhů business zadavatelů, kterými jsou

zástupci ostatních částí koncernu, kteří s energiemi obchodují nebo je distribuují. Jsou zpracovávány také náměty call center, zákaznických center nebo samotných uživatelů. Útvar Řízení procesů má za úkol zhodnotit návrhy a změny, vyhodnotit ekonomický dopad, vymyslet a provést jejich implementaci a nakonec i dohlížet na samotnou optimalizaci procesů.

Firma má v podstatě tři části – Front-office, Back-office a Rozvoj a správa. Front-office zajišťuje kontakt s konečnými zákazníky, vyřizování jejich požadavků a prodej produktů a služeb. Oproti tomu Back-office má na starost agendy typu vystavování faktur, vymáhání pohledávek, správa přijatých plateb, zpracování dokumentů smluv a komunikaci a výměnu dat s ostatními subjekty na trhu. Součástí Rozvoje a správy je i útvar Řízení procesů, se kterým na práci spolupracují. Rozvoj a správa přebírá zadání od business zadavatelů a implementuje změny do FO i BO útvarů.



Obrázek 13 – Organizační struktura Zákaznických služeb

V tomto případě je oddělení Řízení procesů back-officem společnosti, který určuje, co budou zaměstnanci na zákaznických centrech zákazníkům prezentovat. Podněty ke změnám dostává oddělení od tzv. business zadavatelů. To jsou zaměstnanci společnosti, kteří pracují například v oblasti prodeje, distribuce či služeb. Ti podají připomínky či návrhy týkající se zavedených procesů. Tyto návrhy putují do Řízení procesů, kde jsou posouzeny procesními experty, posléze jsou navrženy změny, postup jejich zavedení, delegace a na závěr jsou změny komunikovány

vedoucím zákaznických poboček. Tím samozřejmě implementace změny nekončí, je potřeba proces optimalizovat, sledovat a upravovat tak, aby fungoval a byl přijat zaměstnanci, tedy interními zákazníky společnosti. Pokud chceme mít spokojené zákazníky, je fungující komunikace změn mezi zaměstnanci nezbytností.

5.2 Interní marketing společnosti

Jak jsem již zmínila, stejně jako v externím, tak i v interním marketingu můžeme definovat marketingový mix. Na základě získaných teoretických východisek můžu konkretizovat 4P interního marketingového mixu společnosti Zákaznické služby následovně. V chápání interního marketingu jsou zaměstnanci firmy vnitřními zákazníky a samotná firma tvoří vnitřní trh.

5.2.1 Marketingový mix

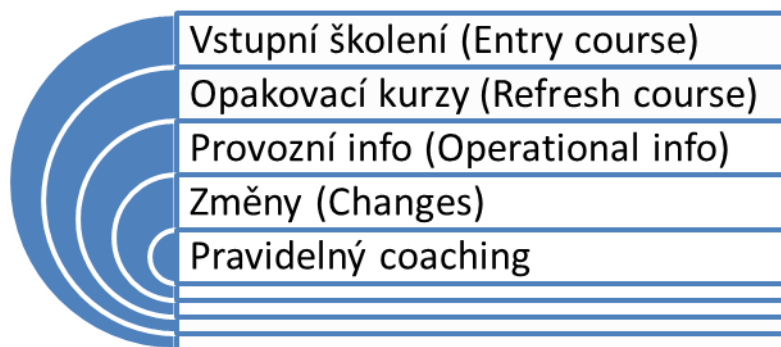
- **Product (produkt)**
Produktem v pojetí IM je vykonaná práce zaměstnancem, která zahrnuje jak informace, nástroje, školení a vzdělávání zaměstnanců, ale i například vztahy na pracovišti. V tomto případě jsou jako produkt chápána pracovní místa ve společnosti, včetně znalostí a dovedností zaměstnanců nezbytných k výkonu těchto pozic.
- **Price (cena)**
Cenou jsou atributy vynaložené při přeměně vstupů na produkt. K těmto atributům patří práce, námaha, osobní nasazení k výkonu práce z hlediska zaměstnance, ochota, ale i motivační systém nastavený zaměstnavatelem.
- **Promotion (propagace)**
Propagace je interní komunikace firmy vedoucí k pochopení cílů a loajality k firmě. Propagace zajišťuje šíření názorů, postojů a filozofie firmy, pozitivní postoje, otevřenost a motivaci. V této společnosti mluvíme o komunikaci změn od řízení k vedoucím a zaměstnancům zákaznických poboček.
- **Placement (distribuce)**
Distribuce zahrnuje fyzické a socio-technologické prostředí, kde je produkt komunikován. Je to tedy samotná společnost, pracovní zázemí a vybavení.

Všechny složky interního marketingového mixu jsou důležité pro správné fungování firmy a komunikaci se zákazníky. V této práci se ale zaměřím na nástroj Promotion, propagaci, protože

komunikace představuje vedle motivace základní podmínku pro zajištění, aby činnosti uvnitř maximálně přispívaly ke všem podnikovým aktivitám. [58]

5.2.2 Firemní komunikace

Ve společnosti se rozlišuje pět základních typů sdělovaných informací či změn, jsou to informace týkající se provozu firmy (označováno jako operational information), vstupní školení nových zaměstnanců (entry course), opakovací kurz (refresh course) a změny (changes). Pátým typem školení je pravidelný coaching – trénink komunikačních a prodejních dovedností.



Obrázek 14 – Druhy komunikovaných informací

Provozní informace jsou sdělovány na denní bázi, zveřejňovány jsou každý den v sedm hodin ráno. Zpravidla obsahují aktuální shrnující informace mimořádnosti ve fungování, např. jednotlivých kanceláří, nové produkty, změny kontaktních osob, akutní procesní změny, informace o kampaních atd. Dalším typem je vstupní školení zaměstnanců.

Při vstupu do práce musí být každý nový zaměstnanec řádně seznámen nejen „s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s předvídatelnými riziky své práce a zároveň s opatřeními přijatými zaměstnavatelem na ochranu před působením těchto rizik.“ [38] Musí se ale v případě služeb seznámit i s veškerými informacemi a procesy, které jsou nepostradatelné k výkonu práce. Zaměstnanec je poučen o tom, jak se chovat na pracovišti, a zaškolen nadřízeným pracovníkem (pracovně-organizační pravidla). Tento proces zpravidla trvá 4 - 6 týdnů. Odborné školení probíhá centrálně pod vedením lektorů.

Třetím typem komunikovaných informací je tzv. opakovací kurz/školení zaměstnanců, kde si zaměstnanci osvěžují veškeré informace týkající se jejich práce.

Posledním typem jsou změny. Společnost reaguje na vnější i vnitřní prostředí, mění se ekonomika a podmínky podnikání, ale i konkurence a zákazníci. Je nutné na tyto změny reagovat, neboť se promítají i do vnitřních firemních procesů, které je potřeba optimalizovat a zefektivňovat.

5.2.3 Využívané komunikační formy

Pro různé druhy komunikovaných informací se používají různé komunikační nástroje, záleží na intenzitě sdělovaných informací, ale i jejich příjemcích. Na základě rozhovorů s vedoucím oddělení lze identifikovat níže uvedené komunikační formy, které jsou v současné době ve společnosti využívány.

- **Ústní komunikace** – Ústní komunikace byla vždy nejúčinnější komunikační formou. Zaměstnanci mezi sebou komunikují a sdělují si dílčí pokyny, připomínají aktuální témata řešení a radí se ohledně nových postupů. Avšak jako nástroj pro komunikaci větších změn, jako je například změna procesu či zavedení zcela nových postupů či produktů, musí být ústní komunikace doprovázena vizuálními prvky. Doporučují se prezentace, procesní diagramy nebo vysvětlující videa.
- **Písemná komunikace** – Písemné komunikační kanály jsou užívány k upevnění ústně sdělené informace, nebo samostatně. Může jít o popis nového procesu či produktu, zavedené změny. Do této skupiny patří i emailová komunikace, která je využívána uvnitř firmy jednak k vyřizování pracovních činností, ale také jako notifikace o zveřejnění informací na firemním intranetu. Dnes nejčastěji používaným emailovým klientem je bezkonkurenčně Microsoft Outlook. Tento nástroj lze využít pro emailovou komunikaci, ale i jako kalendář, umožňuje ukládání firemních kontaktů a obchodních partnerů, nebo slouží i jako evidence úkolů a schůzek. Jde o jednoduchou klientskou aplikaci, která umožňuje širokou informovanost zaměstnanců.
- **Vizuální prostředky** – Vizuální prostředky jsou využívány pro podporu vysvětlení informací sdělených ústně či písemně. Do této skupiny bychom mohli zařadit procesní diagramy, Pecha Kucha prezentace nebo vysvětlující videa, nástěnky, plakáty.
- **Telefonická komunikace** – Telefonická komunikace uvnitř firmy se užívá dle aktuální potřeby, zejména při řešení nenadálých situací (například při konzultaci problému zákazníka s operátorkou na zákaznické pobočce). Ve firmě funguje oddělení Interní uživatelské podpory, které pomáhá pracovníkům FO i BO, pokud mají nějaký problém se zpracováním v informačním systému, nebo si neví rady s procesem. V případě nejasností má obsluha zákazníka možnost do oddělení zavolat a poradit se.

- **On-line komunikace** – Za on-line komunikaci lze považovat samotný intranet, kde jsou zveřejňovány víceméně veškeré informace. Dále se po uvedení větších změn ve firmě užívá video chat s autorem procesní změny, při kterém vysvětluje nové postupy a dopady na jednotlivá oddělení a zaměstnanci mají možnost okamžité interakce a dotazování.

Nejčastěji užívané nástroje ke komunikaci změn v analyzované společnosti jsou Denní informace a Info balík. Na tyto nástroje se v této kapitole zaměřím, popíšu jejich způsob tvorby, použití, náplň a uplatnění marketingových nástrojů za účelem zefektivnění sdělení a motivace příjemců.

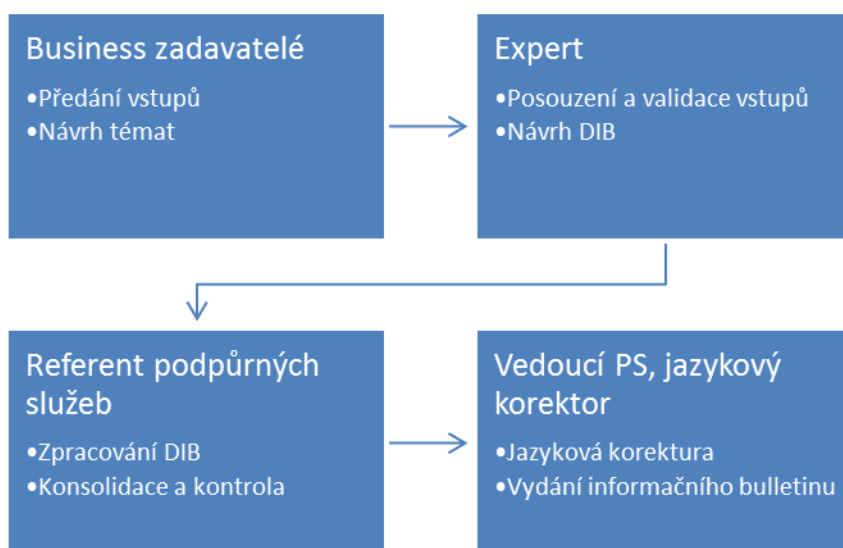
Denní informace

Denní informace (DI) je denní zpravodajství. DI je stručné prohlášení obsahující novinky, změny a akce za účelem informování zaměstnanců. Měl by to být ideální mix materiálů, který je užitečný pro čtenáře a zároveň zajímavě podaný, aby měli zájem materiály číst, což je úkolem interního marketingu. [61] DI je ideálním místem, kde zveřejňovat oznámení a novinky ve firmě, stručně zmíněné události a akce, které se konají v nejbližší době, informace týkající se všech lidí ve společnosti nebo odkazy na firemní stránku s podrobnějšími informacemi (například plné tiskové a firemní zprávy nebo podrobnější popis změn). Denní zpravodajství by nemělo obsahovat komerční inzerci, která by čtenáře mohla odradit. Také se nedoporučují dlouhé texty a informace, které jsou zajímavé pouze pro malou skupinu lidí ve společnosti. Takové informace je lepší komunikovat přímo cílovým zaměstnancům a podrobněji.

Denní informace mohou mít různou formu - například tištěnou v podobě firemních časopisů a periodik. Stále častěji se však uplatňuje digitální forma, která je reprezentována informujícími emaily, intranetovou nástěnkou nebo firemním blogem. Novým trendem jsou pak video bulletiny, které formou videa prezentují novinky dějící se ve společnosti. Takový video bulletin si lze představit jako trailer filmu – ve zkratce ukáže ty nejdůležitější informace a momenty. Takové video by mělo být výstižné, ne moc dlouhé a vtipně podané. Pokud se pak pravidelně střídají zaměstnanci navzájem, stává se video pro ně ještě zajímavější.

Jak se takové Denní informace ve zkratce tvoří? Sdělované informace jsou navrhovány business zadavateli nebo procesními experty a jednotlivými pracovníky oddělení Řízení procesů nejpozději den předem. Návrh musí obsahovat titulky, obsah zprávy a informaci, pro koho je určen. Navržené vstupy přebírá procesní expert, validuje je a posuzuje jejich návaznost na ostatní informace a procesy. Dále interpretuje podané informace do srozumitelného sdělení, které může předat ke schválení jazykovému korektorovi do oddělení Podpůrné služby, jenž je součástí Řízení procesů FO. Po schválení bulletin putuje k referentovi podpůrných služeb. Ten

seskupuje návrhy expertů do jednotné formy, provádí jejich kontrolu a komplementaci. Provádí „výstupní finální kontrolu“ z pohledu jazykové korektury a z pohledu srozumitelnosti informací. Finální podoba DI je schválena vedoucím oddělení Řízení procesů a jazykovým korektorem. Poté je referent oprávněn informační bulletin zveřejnit. Ve společnosti fungují tzv. připomínkači, kteří mohou zasílat expertům v průběhu tvorby DI připomínky k procesním změnám.



Obrázek 15 - Příprava DI

Denní informace v této společnosti obsahují pouze sdělení týkající se firmy a řízení, zejména připomenutí správného postupu (upoutávky na změny), upozornění na důležité milníky v procesech a časté chyby, krátkodobé a náhradní pracovní postupy a dílčí provozní informace. Lze říci, že Denní informace obsahují pouze plošně platné informace, ostatní se zasílají adresně oddělením či zaměstnancům, kterých se přímo týkají. Společnost má určené maximální množství komunikovaných zpráv, což je pět zpráv v průběhu jednoho dne. Zákaznické služby užívají bulletin v digitální formě, který je publikován na intranetu každý všední den v 7 hodin ráno, a notifikace je rozeslána zaměstnancům emailem. Pokud DI ten den neobsahují žádné informace, zasílá se informační mail s textem, že žádné Denní informace nevyšly. Pro snadné zpětné nastudování informací zaměstnanci, kteří byli například na dovolené nebo nemocní, jsou důležité Denní informace shrnuty v následujícím Info balíku.

Info balík

Druhým často užívaným nástrojem interní komunikace v analyzované společnosti je tzv. Info balík (IB). Informační balík zpravidla obsahuje podrobnější souhrn všech změn. Nejčastěji sděluje nově zavedené procesy, detailně rozepsané procesní změny a aktuální informace o nových

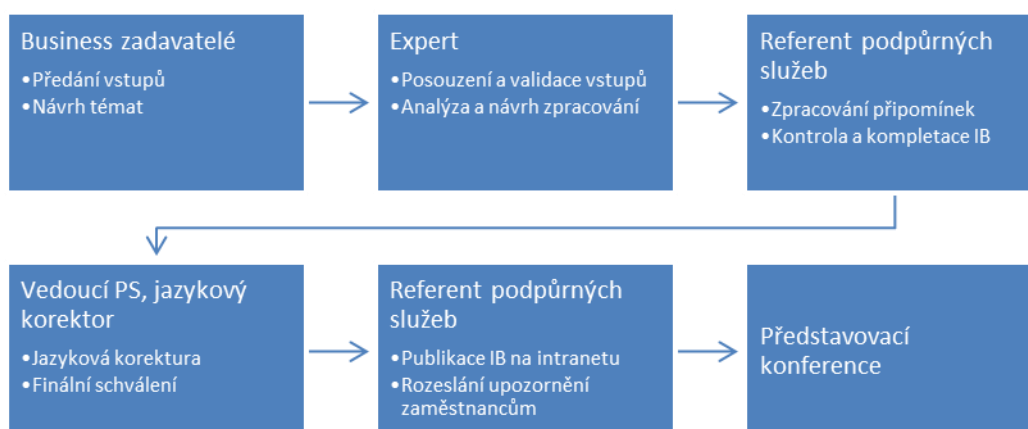
Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

produktech či inovacích. Prostřednictvím IB jsou tedy komunikovány zejména celkové změny již vydaných procesů, nové procesy k samostudiu, velké souhrny informací, které je třeba připomenout, a další změny.

Podněty k procesním a systémovým změnám a jejich implementaci zasílají business zadavatelé 1,5 měsíce před účinností IB a poté jsou předány procesnímu expertovi. Procesní expert analyzuje dopady požadované změny do stávajících procesů, zajišťuje zpracování standardní procesní dokumentace, navrhuje způsob komunikace změny, analyzuje a zadává požadavky na související úpravu IS. Dále interpretuje původní informace do srozumitelné podoby, aby je bylo možné předat liniovým pracovníkům. Provede kontrolu konzistence dokumentů a promítnutí změn. Zároveň posuzuje i prioritu informací.

Obsah témat do IB je zaslán k připomínkování tzv. připomínkovačům, stejně jako v případě DI. Posléze Referent podpůrných služeb zanesou každou připomínku do tabulky připomínek. Připomínky jsou zpracovávány a proces laděn. Na konci seskupí návrhy expertů do jednotné formy, provede jejich kontrolu a kompletaci. Hotový informační balík pak zasílá k finální kontrole expertům, jazykovému korektorovi a vedoucímu oddělení Řízení procesů a Podpůrné služby.

Po finálním schválení je referent oprávněn publikovat IB v e-learningovém portálu na intranetu a v den zveřejnění zasílá upozornění všem uživatelům. Po uvedení IB se koná tzv. představovací konference, kam jsou pozváni zástupci call center, zákaznických center a dalších poboček, aby byli blíže seznámeni se změnami.



Obrázek 16 - Tvorba IB

Změny a informace obsažené v Info balíku jsou důležité pouze pro konkrétní zaměstnance nebo oddělení, proto jsou rozesílány adresně každé dva týdny a zaměstnanci jsou povinni si je nastudovat.

Info balík je zveřejňován na intranetu referentem podpůrných služeb jako e-learningový kurz, který mají zaměstnanci absolvovat. Kurz obsahuje kontrolní otázky pro ověření pochopení i otázky testové. Čas strávený nad jednotlivými informačními balíky je monitorován. V den zveřejnění balíku probíhá tzv. představovací konference. Jde o online video chat s procesním expertem, který proces či změnu navrhl. Ten ji uvede, vysvětlí a stručně shrne význam a vliv na oddělení, kterých se týká. Video chatu se aktivně účastní týmoví vedoucí FO, kteří informace předávají dále.

5.3 Interní průzkum

Kvalitativní interní výzkum byl realizován s cílem identifikovat potřeby, preference a postoje zaměstnanců ke zkoumané problematice interního marketingu a komunikace ve společnosti. Výsledky, které budou na CD přiloženy k diplomové práci, by měly být východiskem pro návrh zlepšení interní komunikace změn ve firmě a jednotlivých nástrojů interního marketingu.

5.3.1 Respondenti

Z celkového počtu 30 dotazníků jich bylo vráceno 14, z toho 13 vyplnily ženy a 1 muž. Tento fakt sám o sobě není pro výzkum významný, otázka dotazující se na pohlaví respondenta byla užitá jako tzv. seznamovací otázka dotazníku.

Pohlaví



Obrázek 17 - Pohlaví respondentů

Diplomová práce se zabývá komunikací změn ve společnosti - od oddělení Řízení procesů do zákaznických poboček. Místo výkonu bylo rozlišeno na čtyři základní působnosti, a to:

- Operátor call centra – obsluha zákazníka
- Operátor call centra – prodejce

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

- Pracovník zákaznického centra/smluvního partnera
- Pracovník back-office, který změny komunikuje

Vyplněné dotazníky jsem získala od 9 operátorů call center – obsluhy zákazníků a 5 od pracovníků back-office, kteří mají na starost například fakturaci komodit, vystavování faktur, řešení reklamací, ale i analýzy, produktivitu a rozvoj zaměstnanců. Za nejvýznamnější pro svůj výzkum považuji odpovědi od operátorů call center, jejichž hlavní náplní práce je obsluha zákaznické linky, zpracování a vyřizování požadavků zákazníků, péče o stálé zákazníky, ale i retence a aktivní nabídka produktů společnosti. Vzhledem k tomu, že získané odpovědi odpovídají pro mě nejdůležitějším pozicím, můžu konstatovat, že získaná data z průzkumu budou pro mě relevantní.



Obrázek 18 - Místo výkonu práce

Testovaný vzorek je velmi pestrý, co se týče délky fungování zaměstnanců ve firmě. Na dotazník odpovídali jak noví zaměstnanci, kteří pracují ve firmě celkem krátce – 2 až 5 měsíců, tak zaběhlí a zkušenější pracovníci. Nejčastější působností zaměstnanců ve společnosti, kteří odpovídali v dotaznících, je 5 - 6 let. Odpovídali však i respondenti, jejichž působnost ve firmě přesahuje 10 nebo 17 let.

Dobrou zprávou pro vedení oddělení je, že všechny respondenty jejich práce baví a produkty firmy by doporučili svým známým, což je jedním z cílů interního marketingu společnosti – spokojení zaměstnanci, kteří pracují rádi. Důležitou informací pro vedení jsou především podmínky, které se zaměstnancům nelíbí, nebo které jim nevyhovují. Nejvíce zmiňovaným problémem byla nepravidelnost pracovní doby, rozličnost směn a plánování pauz, kdy zaměstnanci nejsou pány svého času a jsou závislí na plánu práce a odpočinku. To ale provést většinou jinak nejde - zajišťuje se tak nepřetržitá dostupnost operátora na zákaznických pobočkách.

Dalším zmiňovaným faktem byla výše mzdy a malé finanční odměny za práci přesčas. Tuto skutečnost nemůžu dál rozvádět, hodnocení zaměstnanců je samostatný a složitý proces, ke kterému nemám dostatek podkladů.

Protože náplní zákaznických poboček je i aktivní nabízení produktů společnosti, část hovoru je tedy tzv. prodejní. Zaměstnanci mají občas pocit, že tlak na tuto část hovoru je ze strany vedení příliš silný. Může to být podpořeno i faktem, že si zaměstnanci myslí, že rozhodování o důležitých věcech probíhá bez nich a nemohou do něho zasahovat.

Dále respondenti mají pocit, že o pravidlech volání a odměn rozhodují nadřízení, kteří o jejich práci nic neví a „nikdy si to sami nezkusili“. Tato skutečnost může vypovídat jednak o špatných vztazích mezi zaměstnanci call center a vedením, nebo o neosobním přístupu. Vícekrát bylo zmíněno, že pravidla volání atd. jsou nastavována vedením a zaměstnancům se zdají nelogická. Tento fakt ve mně vzbuzuje dojem, že zaměstnanci nemají možnost se vyjádřit, sdělit své nápady, například „jak to udělat lépe“. Tento problém by se dal jednoduše řešit vytvořením například diskuze na intranetu, firemním blogu nebo klasické FB stránce, kde by se zaměstnanci mohli vyjádřit.

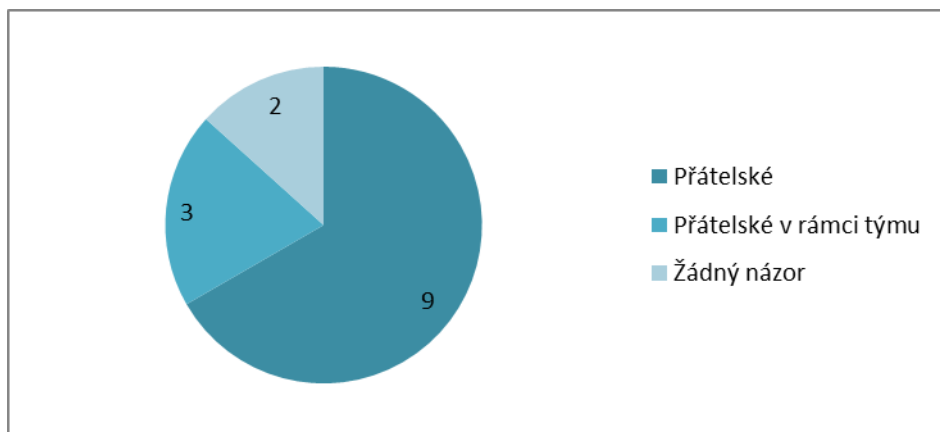
Dále byla zmíněna monotónnost práce, nedostatek prostoru a času ke zpracování požadavků, zejména těch nestandardních – častokrát podle obsluhy zákazníků jde o kvantitu na úkor kvality.

Hlavními body nespokojenosti jsou tedy:

- Pracovní doba, rozličnost směn a plánování pauz
- Výše mzdy a malé finanční odměny za práci přesčas
- Tlak na prodejní část hovoru
- Rozhodování o důležitých věcech "o nás bez nás", pocit nedůležitosti
- Monotónnost práce a mantinely
- Nedostatek času ke zpracování požadavků

Jednou z příčin nespokojenosti zaměstnanců mohou být i podmínky práce, například jak vypadá pracoviště, jak se tam cítí, jaké jsou vztahy na pracovišti. Proto dotazník obsahoval i jednu otázku týkající se obecně zhodnocení pracoviště. 67 % respondentů (10 ze 14) uvedlo, že vztahy na pracovišti jsou přátelské, s kolegy si rozumí, radí se a cítí se mezi nimi dobře. Tři zaměstnanci uvedli, že vztahy jsou dobré pouze v rámci týmu.

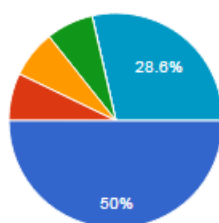
Analýza interního marketingu firmy a jeho změny



Obrázek 19 - Vztahy na pracovišti

Většina respondentů se vyjádřila k vybavení pracoviště, kde uvedla, že vybavení jim přijde dostatečné, nebo by mohlo být lepší. Mezi odpověďmi byly i stížnosti. První se zabírala nemožností zajištění základních kancelářských pomůcek na pracovišti v rámci zavedených úspor ve společnosti. Další stížnost směřovala na nedostatečnou čistotu pracovišť, zejména toalet, kde podle respondenta je úroveň „tragická“. Posledním bodem zhodnocení pracoviště respondentů pak byly procesy a nastavování změn, které je podle nich velmi zdlouhavé a procesy často nefungují tak, jak mají.

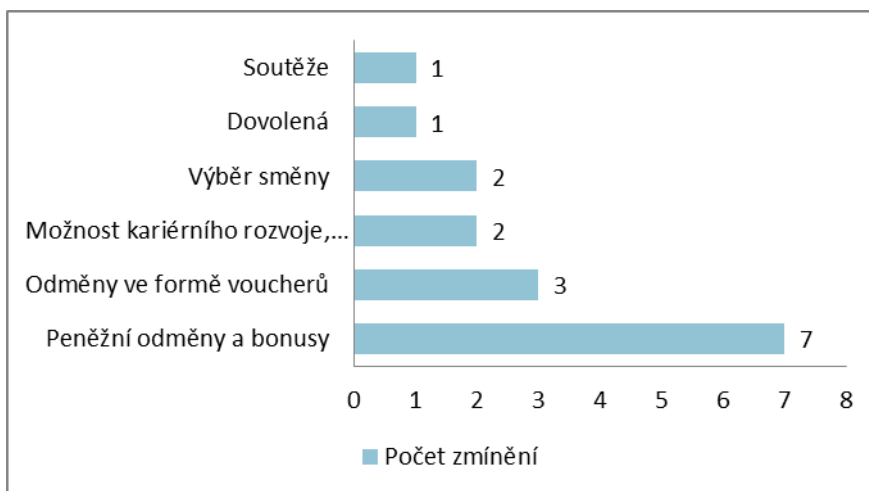
Poslední podkategorií prvního bloku otázek je motivace zaměstnanců. Ta je důležitá nejen pro vedení společnosti, ale i pro mě. Dle motivační pyramidy zaměstnanců by měl být stavěn interní marketing společnosti. Zaměstnanci musí být spokojení a motivovaní dělat svou práci dobře. Na tomto faktu lze stavět správnou strategii interní komunikace a interního marketingu ve firmě. Zaměstnanci chtějí odvádět dobrou práci, avšak na druhém místě jejich preferencí jsou stále finanční odměny.



Samotné vědomí dobře odvedené práce	7	50%
Možnost kariérního postupu	1	7.1%
Pocit seberealizace	1	7.1%
Pocit uznání a pochvaly	1	7.1%
Dobrá atmosféra a vztahy na pracovišti	0	0%
Peněžní odměny	4	28.6%
Zaměstnanecké výhody	0	0%
Other	0	0%

Obrázek 20 - Motivace zaměstnanců

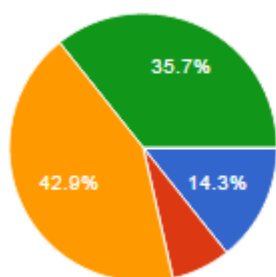
Nabízela se i otázka, jakou formu motivace zaměstnanci ve firmě postrádají. Jak vyplývá z grafu motivace zaměstnanců, dominují zejména finanční odměny a bonusy za splněné plány. Nejčastěji zmiňované odpovědi vidíte na grafu níže, patří mezi ně odměny ve formě voucherů a poukazů na kulturní akce či wellness procedury, možnost kariérního růstu a kurzy, výběr směny nebo například soutěže. Tento fakt mi pomůže při navrhování zlepšení interního marketingu společnosti se zaměřením na komunikaci změn.



Obrázek 21 - Chybějící formy motivace

5.3.2 Komunikace změn

Druhým větším blokem interního dotazníku je téma komunikace změn obecně. V této části zjišťuji, jaké komunikační kanály zaměstnancům nejvíce vyhovují, co by na dosavadním způsobu komunikace změnili a jak se cítí začlenění do procesu změn.



Elektronicky (email, intranet)	2	14.3%
Papírové materiály	1	7.1%
Diskuse s kolegy	6	42.9%
Školení vedoucím	5	35.7%
Other	0	0%

Obrázek 22 - Preferované komunikační kanály

Na grafu výše lze vidět, že nejpreferovanějším způsobem komunikace u dotazovaných zaměstnanců je osobní kontakt – ať už jde o diskusi s kolegy či školení vedoucím (celkem cca 80 % dotazovaných). I když v interní komunikaci změn osobní kontakt upadá do pozadí, stále je

mluvené slovo nejefektivnější a nejrychlejší formou. Zaměstnanci mají možnost ptát se a reagovat, projevit své názory a pocity ze změny. Prezentované změny se lépe pamatují, ideálně pokud existuje i názorná ukázka, a snadněji se přijmou. Přímo komunikací a prostorem na dotazy zaměstnanců, kteří změny přijímají, se dá předcházet spekulacím z důvodu neúplného pochopení písemně komunikovaných změn. Ideální je zapojit do plánování a komunikace změn jednoho z vedoucích, který má přehled o problematice a může v reálném čase případné nejasnosti zaměstnancům vysvětlit. Častokrát bylo v dotazníku respondenty zmiňováno, že některé změny jim přijdou nelogické, což by jim mohl vedoucí objasnit.

Další preferovanou formou je elektronická, kam patří například emailová komunikace či intranet. Je dobré mít popis změn k dispozici ve formě dokumentů v úložišti přístupném zaměstnancům tak, aby si je mohli v případě nejasností vyhledat. Je důležité zasílání změn s předstihem, aby zaměstnanci měli i dostatek času k jejich prostudování.

V dotazníku jsem požádala zaměstnance, aby popsali a zhodnotili dosavadní komunikaci změn. Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.2 Interní marketing společnosti, firma užívá dva základní nástroje ke komunikaci změn. Prvním z nich jsou Denní informace, které obsahují souhrn hlavních změn a novinek, které jsou komunikovány každý den. Druhou formou je Info balík, který je podrobnější a obsahuje detailní popis změn. IB je rozesílán každých 14 dní. V rámci týmů probíhá tzv. „desetiminutovka s vedoucím“, kde bývají změny v rychlosti prodiskutovány a ujasněny. Pro přibližně polovinu zaměstnanců je dosavadní forma komunikace změn dostačující a vyhovující.

Objevily se i negativní připomínky ze strany zaměstnanců. Opět se nejčastěji opakuje připomínka nemožnosti vyjádření se ke změnám před jejich zavedením. Zaměstnanci nemají možnost ovlivnit rozhodnutí vedoucích, cítí se nezařazení do procesu. Tento fakt je názorně zobrazen v obrázku níže Angažovanost zaměstnanců, který jednak vyjadřuje touhu vyjádřit se k zaváděným změnám, ale také přání možnosti sdělit někam svoje nápady na zlepšení atd. Dále byl zmíněn nedostatek prostoru na seznámení se změnami, matoucí popis a nejasnosti z popisu změny nebo občasná komunikace změn se zpožděním. Mimo jiné bylo zmiňováno zavedení osobní komunikace ve větším poměru, zvýšení četnosti meetingů a školení, kde lidé mají možnost změny prodiskutovat a vysvětlit si je.

Chtěli byste mít větší možnost se ke změnám vyjadřovat?



Chtěli byste mít možnost / místo, kde byste mohli sdělovat své názory a nápady?

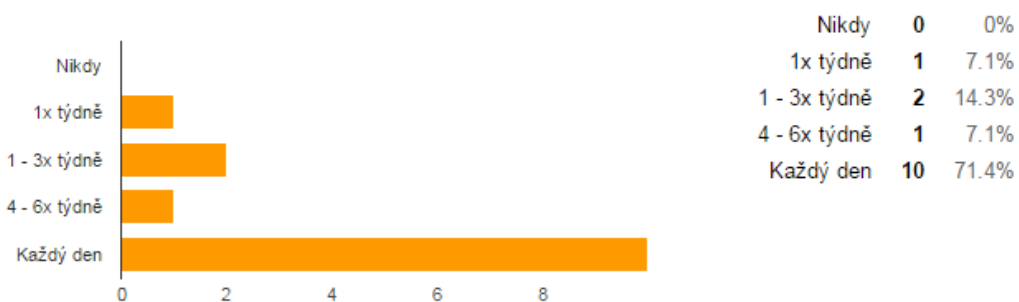


Obrázek 23 - Angažovanost zaměstnanců

5.3.3 Denní informace

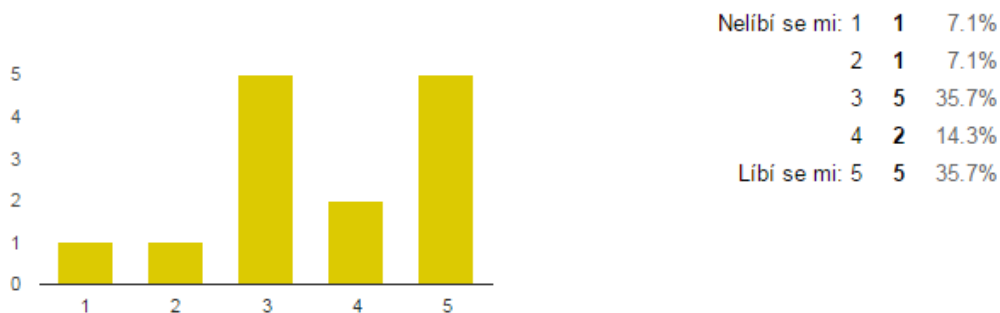
Třetí blok dotazníku se věnoval nástroji Denní informace, které jsou rozesílány každý den. Obsahují oznámení a novinky ve firmě, stručný výčet událostí a akcí, které se konají v nejbližší době, informace týkající se všech lidí ve společnosti nebo odkazy na firemní stránku s podrobnějšími informacemi, například plné tiskové a firemní zprávy, detailnější popis změn. Jak je ale tento nástroj přijímán a vnímám zaměstnanci?

Jak často čtete Denní informace?



Obrázek 24 - Intenzita studování DI

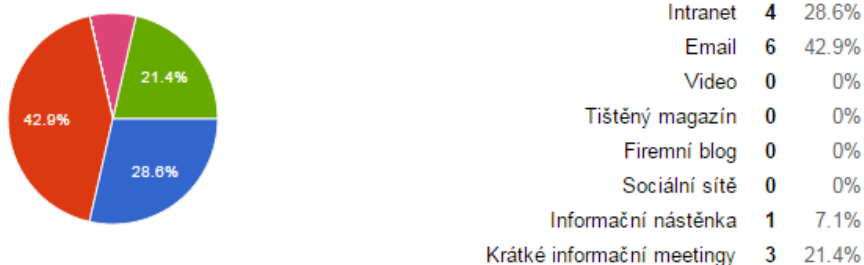
Označte na stupnici grafické zpracování Denních informací



Obrázek 25 - Hodnocení grafického zpracování DI

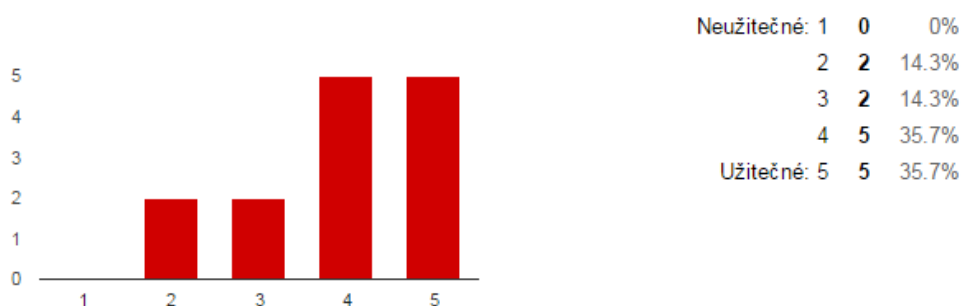
Denní informace čte 71 % dotázaných zaměstnanců každý den, což je velmi dobrý poměr. Toto číslo mluví o užitečnosti informací obsažených v DI, ale i o zajímavosti nebo poutavosti podání. Dnešní doba klade velký důraz na samotné grafické zpracování obsahu a jeho přehlednost. Uživatel by se měl jednoduše orientovat, hlavní body by měly být jasně viditelné a odkazy na proklik na intranet logicky umístěné. Trendem je jednoduchý a přehledný design, přesto však atraktivní. Zaměstnanci shledávají komunikaci DI pomocí emailu a intranetu jako dostačující, avšak zmiňují občasnou nepřehlednost a citují – „nemá to šťávu“.

Jakou formu sdělení Denních informací byste preferovali?



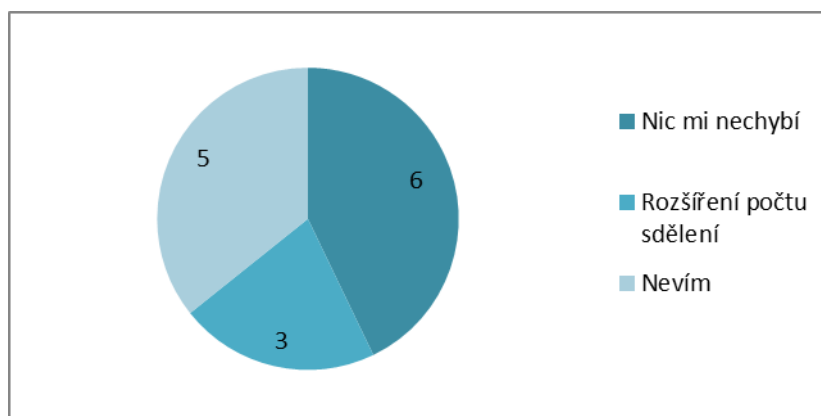
Obrázek 25 - Preferovaný komunikační kanál DI

Označte na stupnici užitečnost sdělení v Denních informacích-



Obrázek 26 - Užitečnost sdělení v DI

Protože jde o shrnující informace všech změn, některé body pro určité zaměstnance užitečné nejsou, což se promítá do výše uvedeného grafu Užitečnost sdělení v DI. Důležité je, že více než polovina zaměstnanců vnímá obsah Denních informací jako spíše užitečný. Dle analýzy odpovědí zaměstnancům většinou nechybí žádné důležité informace, ale někteří by uvítali rozšíření informací o reporty, produktové změny, novinky v síti a také by rádi četli „pozitivní zprávy“ (může být myšleno jako úspěchy firmy, oddělení, týmu).

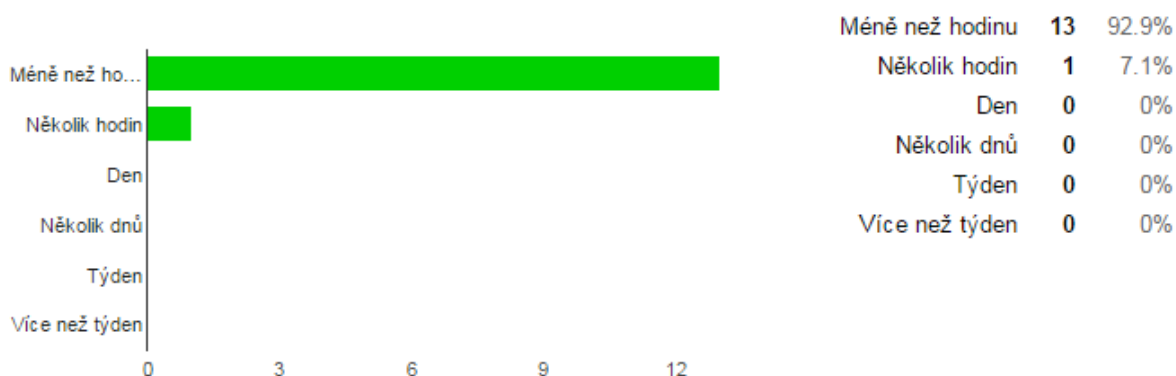


Obrázek 26 - Obsah DI

5.3.4 Info balík

Info balík je druhým nejčastěji užívaným nástrojem interní komunikace ve společnosti. Zpravidla obsahuje podrobnější souhrn všech změn. Jeho prostřednictvím jsou komunikovány zejména celkové změny již vydaných procesů, nové procesy k samostudiu, velké souhrny informací, které je třeba připomenout, a další změny. 92 % dotazovaných stráví jeho nastudováním méně než hodinu (13 ze 14), pouze jednomu člověku trvá nastudování změn déle. Je tento čas dostačující?

Jak dlouho průměrně strávíte nad nastudováním změn?



Obrázek 27 - Doba studování IB

Bez nastudování IB nejsou zaměstnanci schopni plně fungovat v práci, jde tedy o nutnost. Na nastudování Info balíku je určen dostačující čas 40 minut. Do tohoto časového termínu se zaměstnanci většinou vejdou a jsou schopni změny pročíst. Bohužel to často bývá za plného provozu, takže se plně nesoustředí a spousta detailů jim může uniknout. Obsahově zaměstnanci shledávají Info balík za téměř perfektní, dle jejich odpovědí však chybí:

- Hlavní přehled změn na úvodní stránce IB
- Rozdělení dle oddělení či náplně práce (moc plošně zaměřené)
- Přehlednost či vyhledávání dle klíčových slov
- Pravidelná aktualizace metodik a příruček na intranetu a odkazy na ně
- Podání zábavnější a nápaditější formou
- Názorné příklady
- Krátké informační schůzky ozřejmující, které změny se jich týkají, a jak fungují

6 Návrh zefektivnění nástrojů interního marketingu

Manažeři často vnímají interní marketing firmy jako "*prodej společnosti zaměstnancům tak, aby byla dosažena nejvyšší míra loajality*". [31] Jde o sdílení firemní kultury a ztotožnění se zaměstnanců s ní, budování sounáležitosti s cíli a plány, ale i sdílení informací podporující znalost, jako v našem případě komunikační kanály změn – Denní informace a Info balík. Přínosy IM mohou být loajalita zaměstnanců a příslušnost k firmě, zvýšení ochoty pracovat, informovanost a soudržnost, přátelská atmosféra na pracovišti a spokojenost zaměstnanců. K získání základních podnětů pro zlepšení bylo využito kvalitativního výzkumu mezi zaměstnanci. Pro úspěšný návrh zkvalitnění aktuálního stavu vybraných komunikačních kanálů je nejprve nutné definovat negativa. Na základě výsledků interního průzkumu lze identifikovat konkrétní slabá místa a s pomocí získaných teoretických znalostí z rešerše odborné literatury i zpracovaných odborných prací navrhnout opatření pro jejich nápravu.

6.1 Zjištěné nedostatky

Z interního průzkumu společnosti vyplývá, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra. Je tam dobré vnitřní klima, zaměstnanci jsou loajální a produkty, které nabízí, by doporučili i svým známým. Na základě zjištění, že většina pracovníků pracuje ve firmě přes 5 let (někteří dokonce více jak 10) lze soudit, že fluktuace pracovních míst ve zkoumané společnosti je nízká. Tento fakt signalizuje spokojenost zaměstnanců.

Pracoviště je otevřené, tzv. open space. Open space je fenoménem posledních let, jde o otevřený prostor, kde pracuje větší počet lidí. Hlavní výhodou je ulehčení komunikace, podpora součinnosti, flexibility a vytváření teamové atmosféry. Nevýhodou je častá ztráta koncentrace, absence soukromí a pocit neustálého dohledu. Je proto dobré zaměstnancům poskytnout nějaké zázemí, kde si mohou odpočinout a vyčistit mysl. V případě monotónní náplně práce, kterou zaměstnanci analyzované firmy zmiňovali, se doporučuje zavést v odpočinkové zóně nějakou zábavnou aktivitu, například stolní fotbal. Lidé se během několika minut pobaví, odreagují alepší se jim nálada.

Mezi zaměstnanci panuje pocit, že je rozhodováno „o nich bez nich“. Mnohokrát to však nelze provést jinak, změny musejí být implementovány rychle a být ve shodě s legislativou. Zaměstnanci často vnímají nastavení pracovních podmínek, procesů a změn jako nelogické nebo neefektivní. Důvod vidí v tom, že navrhovatelé změn jejich práci neznají, nikdy si ji nezkusili a nevidí do problematiky tolik, jako oni. Nejvíce je však trápí nemožnost vyjádřit se ke změnám

nebo sdělit své nápady. Tento fakt je demotivuje, ztrácejí pocit sounáležitosti a zapojení do procesu.

Hlavními nástroji komunikace změn ve společnosti jsou Denní informace a Info balík. Propagace těchto komunikačních nástrojů pomocí interního marketingu probíhá stejným způsobem – jde o písemnou formu uloženou na firemním intranetu a propagovanou pomocí emailové komunikace, zaslání upozornění o zveřejnění na intranetu, popřípadě ústní připomenutí vedoucím týmu. Dle interního průzkumu zaměstnanci preferují zejména přímou komunikaci (78 % respondentů), která zahrnuje osobní kontakt, porady a diskuze s kolegy. Zároveň je téměř povinností mít písemné podklady někde uložené, například na intranetu. Zaměstnanci se v případě nejistoty buď zeptají kolegy, nebo mohou otevřít příslušnou dokumentaci a chybějící informace co nejdříve dohledat.

Občasně také bylo zmiňováno, že na nastudování změn nemají zaměstnanci dost času. Většinou změny studují během pracovní doby – jsou časově omezení, nemají klid a nemohou se plně soustředit na přijetí nových informací.

Dílčím cílem této práce bylo navrhnout opatření směřující ke zvýšení efektivity komunikace změn pomocí dvou stěžejních nástrojů užívaných ve společnosti (Denní informace a Info balík).

Denní informace jsou každodenním komunikačním nástrojem společnosti. Obsahují shrnující informace. Zaměstnancům vyhovuje forma sdělení, upozornění o zveřejnění na intranetu emailem. Zmiňují však, že na nastudování mají málo času a samotné čtení probíhá pouze o pauze. V případě obsáhlejších či nesrozumitelných změn probíhá tzv. „desetiminutovka“, rychlá diskuze v týmu s vedoucím, kde si zaměstnanci komunikované změny vysvětlí. Obsahově zaměstnanci neshledávají stěžejní nedostatky, jen několik z nich upozorňuje, že by DI mohly obsahovat i reporty, produktové změny, novinky v síti či nějaké pozitivní zprávy. Grafické zpracování je přehledné, srozumitelné, avšak dle respondentů „nemá šťávu“ a mohlo by být provedené nápaditěji.

Info balík je emailovou komunikací odeslán každých 14 dní, v případě mimořádných informací je zaslán i mimo plán. Jde o detailní popis změn zveřejněný na intranetu, který často obsahuje odkazy na metodiky a příručky, a proto je nutná jeho průběžná aktualizace. Protože se rozesílá plošně, je poměrně obsáhlý a z tohoto důvodu často nepřehledný. Zaměstnanci by uvítali rozdělení změn dle oddělení, kterých se změna týká, nebo dle náplně práce. To může být komplikované, týká-li se změna více oddělení naráz. Dále si stěžují na nedostatek času k naučení

nových procesů a jiných změn, respondentům chybí názorné příklady, přehled změn na první stránce a vyhledávání dle klíčových slov v prostředí intranetu a metodik. Uvítali by i audiovizualizaci a svěžejší nápaditější formu IB. Zaměstnanci se ke změnám nemohou vyjádřit, častokrát jim nerozumí a nemají se na koho obrátit. Dle respondentů by neuškodilo zavést informační schůzky či prezentace k ujasnění si zaváděných změn.

6.2 Navrhované možnosti zlepšení

6.2.1 Odpočinková zóna

První věcí, kterou dotazovaní zaměstnanci zmiňovali je rušnost pracoviště, hluk a monotónnost práce. Lidský organismus není uzpůsoben pro dlouhodobý nepřetržitý výkon práce. Ten bez přestávky po několika hodinách klesá a dochází v důsledku fyzické a psychické únavy k poklesu výkonnosti. Tento fakt se může projevit ve snížené kvalitě nebo kvantitě práce.

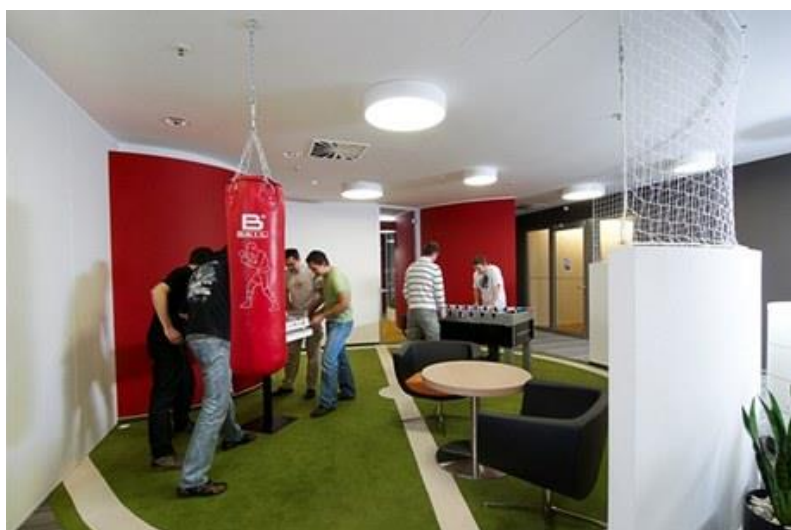
Koncept otevřených kanceláří, tzv. open space, si manažeři kdysi zamilovali. Open space usnadňuje spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci, snižuje náklady společnosti a často zvyšuje zisk. Pracovní prostor je uspořádaný tak, aby šetřil místo. Avšak dle průzkumů zahraničních firem přibližně tři čtvrtiny zaměstnanců v kancelářích tohoto typu trpí, zejména postrádají soukromí a ticho. V otevřené kanceláři zaměstnanec periferně vnímá každé slovo, nesoustředěnost vede k větší chybovosti, ruší koncentraci, ale i zvyšuje stres zaměstnance. Trendem dnešní doby je od tohoto konceptu opouštět a zavádět kreativní prostředí, z kanceláří se tak stávají například pláže nebo džungle.

Novým programem nazvaným „Smart working conditions systém“ rozumíme „koncept pracovního prostředí, který zaměstnancům umožňuje naplno využívat potenciálu týmové práce, aniž by je přitom jakkoli omezoval.“ Fakticky jde stále o kancelář typu open space, ale člení jej do několika zón, které mají jasně stanovená pravidla, co se v které zóně smí. [58]

V některých případech je open space kancelář nevyhnutelným předpokladem, měli bychom tedy zaměstnancům nabídnout alespoň relaxační zónu, kde si mohou chvíli odpočinout, vyčistit si hlavu, nebo si užít kávu a ticho. Zaměstnanci mohou vyhledávat rozdílný typ odpočinku. Někteří hledají tichou zónu, kde si sednou na deset minut s kávou a budou vychutnávat ticho. Variantou pro ně může být odhlučněná místnost s gauči a křesly, kde může odpočívat více zaměstnanců. Druhým typem odpočinku může být relaxační hra, například stolní fotbal.



Obrázek 28 - Tichá zóna [58]



Obrázek 29 - Relaxační zóna s fotbálkem [39]

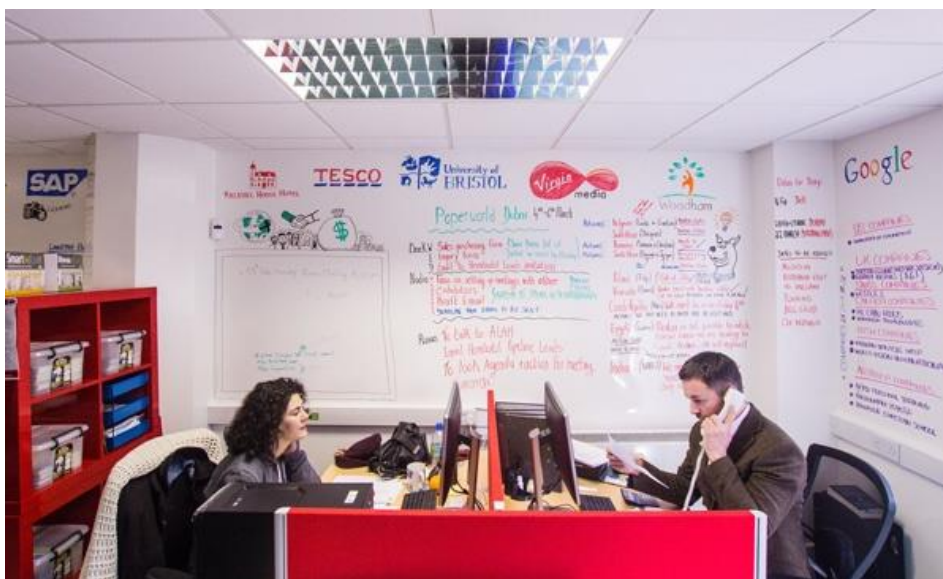
Průkopníkem zavádění kreativního pracovního prostředí je americká společnost Google, která díky mimořádné péči o své zaměstnance patří k nejoblíbenějším zaměstnavatelům a je tak příkladem mnoha jiným i českým firmám. [40] V České republice se kreativní prostory zavádějí zatím spíše v nadnárodních firmách. Cílem relaxačních zón je poskytnout zaměstnanci možnost přenést se alespoň na chvíli do jiného světa a odreagovat se se svými kolegy, případně najít si klidný koutek, kde ho nebude nikdo rušit. [39] Tyto prostory podle psychologů dokážou zvýšit kreativitu a pracovitost. Dle zkušeností je dostačující, když zaměstnanci využívají odpočinkové místnosti dvakrát až třikrát denně na zhruba pět minut, což je z hlediska celé pracovní doby zanedbatelné, ale přínos ve formě výkonu a efektivity práce zaměstnanců je obrovský.

6.2.2 Zpětná vazba

Zaměstnanci cítí proces zavádění a implementaci změn jako „rozhodování o nich bez nich“. Mají pocit nepochopení ze strany vedení a často uvádějí, že nastavené procesy či podmínky jsou nelogické. Chtěli by mít možnost vyjádřit se nebo sdělit své nápady. Zaměstnanci by neměli mít strach říci svůj názor, vedení by je v tom mělo podporovat a odezvy brát jako nástroj ke zkvalitnění firemních procesů a fungování společnosti. Management se tímto může připravovat o dobré nápady a důležité připomínky, které mohou významně zlepšit činnosti ve firmě. Jak bylo v teoretické části této diplomové práce zmíněno, interní zákazníci, zaměstnanci, jsou stejně důležití jako zákazníci externí. Vedení společnosti by si proto mělo uvědomit, že i zaměstnanci mají názory a pocity a rádi by je někomu sdělili. Zaměstnanci jednak denně vnímají manažerskou roli vedení, ale také často vidí hlouběji do řešené problematiky. Proto by od nich mělo vedení společnosti pravidelně přijímat zpětnou vazbu a hodnocení. Chybějící zpětná vazba se dá řešit více způsoby.

Flipcharty, nástěnky, tabule

Zpětná vazba patří k nejdůležitějším předpokladům dobré výkonnosti, a to bez ohledu na povahu činnosti, kterou pracovníci vykonávají. Písemná forma zpětné vazby je stále ve hře, ať už jde o flipcharty, nástěnky nebo tabule, reprezentující levnější volbu. Jako nákladnější, ale kreativnější forma nástroje ke zpětné vazbě slouží například bílá nebo přímo interaktivní stěna, na kterou zaměstnanci mohou kreslit myšlenkové mapy, pokládat otázky, na otázky reagovat nebo si připomínat důležité meetingy. Výhodou je, že stěna nezabírá prostor a často zpříjemňuje pracovní prostředí.



Obrázek 30 - Interaktivní stěna

Sociální média

Další možností může být zpětná vazba pomocí sociálních médií, které jsou trendem dnešní doby. Jak již bylo zmíněno, výhodou sociálních platform je zejména transparentnost, rychlost přenosu dat a jednoduchost komunikace. Zaměstnanci mají nepřetržitou možnost přístupu a interakce například v diskuzích. Příkladem sociálních médií jsou Facebook, LinkedIn a Twitter. Tyto platformy poskytují oboustrannou komunikaci, kde zaměstnanci mají možnost sledovat, co řeší kolegové a nadřízení. Díky sociálním platformám uživatelé mají přehled o nejnovějších problémech, mohou přispívat do diskuzí a sdílet poznatky nebo nápady. Největší výhodou sociálních médií jsou nízké náklady a jednoduchost zavedení.

Firemní blog

Blogování se v posledních letech stává hitem i v České republice. Výhody firemního blogu odpovídají výhodám sociálních médií. Odlišností firemního blogu je to, že ho většinou nečtou lidé mimo firmu (u sociálních médií lze řešit tzv. „uzamknutou skupinou“.) Možností firemního blogu je zapojení více lidí do vytváření obsahu, tím lze snížit riziko jistého „syndromu vyhoření“. Hlavní výhodou blogu oproti sociálním médiím je, že společnosti umožňuje budovat tzv. obsahový marketing. Blog lze napojit na další online aktivity, email marketing, diskuze nebo fóra. Společnost může získávat návštěvnost a dostávat se pomocí blogu do podvědomí zákazníků.

Intranet

Další jednoduchou variantou může být zařazení nového modulu nebo sekce/stránky na intranetu. Může jít o stránku diskusního fóra, kam zaměstnanci mohou vkládat nápady

a připomínky, reagovat na otázky a myšlenky jiných. Nevýhodou oproti sociálním médiím nebo firemnímu blogu je nemožnost připojení prostřednictvím mobilních technologií.

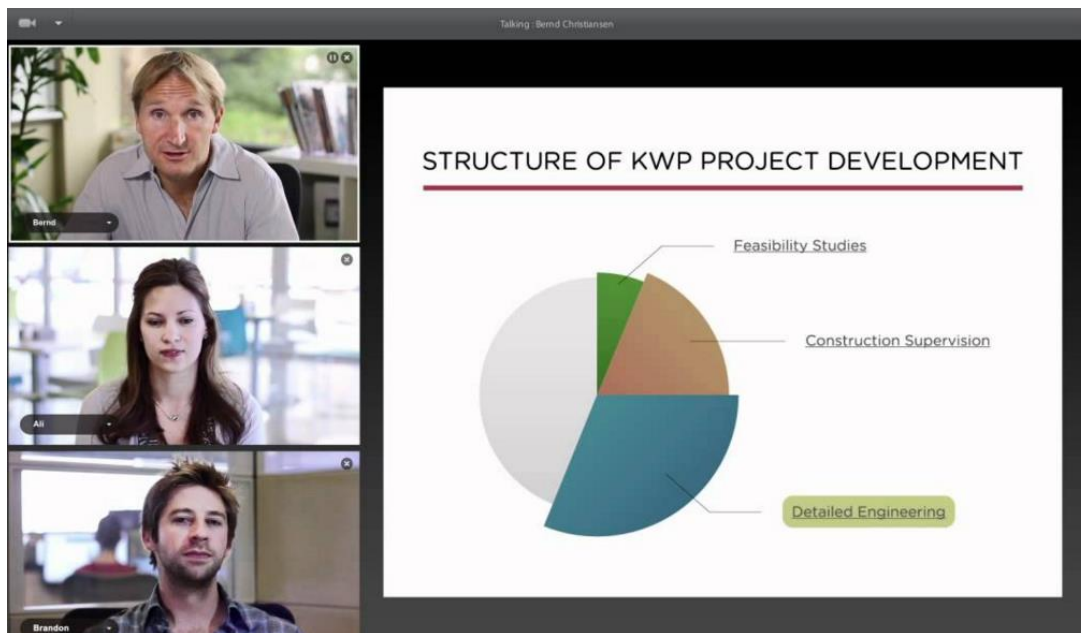
6.2.3 Webináře

Dle interního průzkumu zaměstnanci preferují v komunikaci změny osobní kontakt. Tzv. přímá komunikace zahrnuje diskuze, prezentace, školení, meetingy atd. Tato komunikace je často využívána pro objasňování a přesvědčování v rámci diskuzí, porad, rozhovorů nebo pohovorů. Hlavní nevýhodou této formy komunikace je časová náročnost a pro firmu vyšší nákladovost než například komunikace písemná. Další nevýhodou může být komunikační šum na základě nepochopení řečeného, avšak tento problém může nastat i u psaného slova. Problémem ústní komunikace a vyslovené informace je, že nemusí mít takovou oficiální váhu, jako například písemná informace. Proto by se i informace, které jsou například na poradách pracovníkům prezentovány, měly uchovávat i v písemné podobě nebo jiným záznamem.

Přání zaměstnanců o větší poměr komunikace změny v mluveném slovu řeší webináře. Jde o online konferenci, při které mohou být prezentovány změny a novinky ve společnosti. Výhodou je, že spojení využívá online platformu, takže se webináře mohou účastnit i lidé mimo kancelář nebo zaměstnanci jiných poboček. Informace jsou prezentovány přímou komunikací, lidé se mohou ptát, diskutovat a při nejasnostech jim mohou být důvody vysvětleny. Řada platform dnes nabízí online záznam, takže mohou být videa umístěna například na intranetový portál a dostupná zaměstnancům jako tutoriály v případě nejasností. Trend videa a audiovizualizace obecně v této době neustále roste, stále více firem zavádí interní videoknihovny, a tím dává zaměstnancům možnost se k videím vyjadřovat a sdělovat vlastní názory. Toto řešení tedy umožňuje online školení pomocí přímé komunikace, názorné příklady, diskuzi nad změnami s odborným školitelem, posléze nahrávat videa a použít je jako tutoriály, vytvářet ankety a sdílet multimédia.

Příklady nástrojů

- Adobe Connect
- GoToMeeting
- Webex
- Onif
- WizIQ
- Skype for business



Obrázek 31 - GoToMeeting



Obrázek 32 - Skype for business

6.2.4 Firemní aplikace

Obliba mobilních aplikací stále roste, ať už mluvíme o aplikacích používaných pro zábavu, k plnohodnotné práci nebo k vyřizování osobní pošty. Mobilní zařízení, jako jsou chytré telefony nebo tablety, využívají jak řadoví zaměstnanci, tak i manažeři firem. Proto logickým krokem, který spousta společností zvažuje, je zavedení tohoto trendu ve firmě. Díky mobilním aplikacím lze posunout interakci se zákazníky nebo interní komunikaci na úplně novou úroveň. Pracovníci mají přístup k internetu a emailu 24 hodin denně, mohou kreativně tvořit, přispívat do diskuzí nebo komentovat události, popřípadě se podívat na různé metodiky a video-tutoriály a rozvíjet své vědomosti, kdykoliv bude potřeba.

Speciální firemní aplikace může v tomto konkrétním případě řešit nedostatek času zaměstnanců na nastudování Info balíku či na přečtení Denních informací. Může obsahovat tutoriály, metodiky nebo procesy. Dnes je možné na mobilní zařízení umístit „celé pracoviště“ pomocí platform, které dovolují přenést na libovolné mobilní zařízení kompletní aplikace, data a osobní pracovní plochu, výhodou je například dostupnost dat a integrace s poštovními a konferenčními systémy. [44] Stejně jako u firemních počítačů ale společnosti nesmí zapomínat na bezpečnost svých dat.

6.2.5 Mystery shopping

Mystery Shopping je „*manažerský nástroj sloužící k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy na všech místech, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem.*“ [50] Měří se kvalita poskytovaných služeb, získávají se informace o důležitých činnostech, nabídce společnosti - produktech a službách vlastní či konkurence - v podobě, jak jsou skutečně podávány běžnému zákazníkovi. Mystery shopping odhaluje přístup a péči prodejního personálu, klientské podpory nebo operátorů call centra k zákazníkům. Jde o manažerský nástroj poskytující důležité informace, týkající se péče o externí zákazníky v souladu se standardy a filozofií firmy, ale i trhu. Tzv. mystery shopper je fiktivní nakupující, který se vydává za běžného zákazníka, jeho úkolem je nákup výrobků či služeb a kladení otázek. Výsledkem je jeho zpětná vazba o zkušenostech z nákupního procesu. [50]

Existuje několik základních typů [50]:

- Mystery Visits – hodnocení prodejny a personálu z pohledu zákazníka
- Mystery Calls + Emails – hodnocení telefonní a emailové komunikace se zákazníkem
- Mystery Buying - hodnocení nabídky doplňkových služeb a produktů
- Mystery Delivery - hodnocení procesu doručení objednaných zásilek
- Mystery Audit - hodnocení vybavenosti prodejny aktuálními letáky a promo materiály
- Mystery Shopping retenčních aktivit - hodnocení aktivit vedoucích k udržení zákazníka
- Complaint Mystery Shopping - hodnocení rychlosti a způsobu vyřízení stížností

Při telefonním mystery shoppingu se sleduje počet dovolání se, doba čekání, doba odpovědi, formální úroveň kontaktu, dostupnost, sdělené informace, prodejní část hovoru a schopnost správně identifikovat zákazníka. Tento proces je dnes implementován ve speciálních programech, které se v call centrech běžně užívají, hovory jsou monitorovány a vyhodnocovány. Lze podobným principem ověřovat i komunikaci změn ve společnosti?

Při komunikaci změn je nutné si znalost následně ověřit, jestli byly změny doručeny k příjemcům, pochopeny a správně aplikovány. Zaměstnanci jsou povinni vyplnit test po nastudování Info balíku, avšak vyskytuje se „kooperace zaměstnanců“, vyplňují to společně, nebo se radí. Bohužel tohoto faktu se nikdy nelze zbavit, jsou lidé, kteří stále hledají ty nejjednodušší způsoby, jak test vyplnit a spoléhají na to, že změny si osvojí tzv. za chodu.

Jak si ještě jiným způsobem ověřit, že zaměstnanci zavedené změny pochopili a naučili se je aplikovat? Jednou z možností řešení tohoto problému na call centrech by bylo zavedení tzv. mystery calls – fiktivních telefonátů. Management, vedení či týmový vedoucí si může pomocí náhodných telefonátů ověřit nově naučené znalosti podřízených. Výhodou jsou nízké náklady a jednoduchost zavedení. Určený zaměstnanec, např. z back-office, by takto mohl náhodně po uplynutí časové doby na nastudování Info balíku zavolat dvou až třem zaměstnancům a ověřit si jejich znalost.

6.2.6 Firemní televize

Respondenti dotazníku zmiňovali, že jim obsah sdělení Denních informací vyhovuje, ale chybí tomu „šťáva“. Podání příjemcům přijde nudné a nezajímavé. Jedním ze způsobů by mohlo být zajímavější a inovativní grafické zpracování. Další možností je využití celosvětového trendu v oboru interní komunikace a marketingu - audiovizualizace. Video se stává ve společnostech velmi častým komunikačním kanálem. Stále více firem zavádí interní video-knihovny, video-tutoriály a dává zaměstnancům možnost vyjadřovat se k jednotlivým videím a sdílet je. (O video-tutoriálech jsem se již zmiňovala v kapitole 6.2.3 Webináře.)

Dalším příkladem využití trendu audiovizualizace je firemní televize. Rozlišují se dva základní druhy – externí a interní. Externí televize slouží pro komunikaci se stálými i potenciálními zákazníky, médii a veřejností. Interní televize je nástroj pro interní komunikaci ve společnosti, vzdělávání, trénink, motivaci a podporu angažovanosti zaměstnanců. Firemní televize se stává moderním médiem, které odpovídá dnešní moderní a uspěchané televizní době.

Účinná komunikace vyžaduje vizualizaci, ale vizualizační pomůcky pouze doplňují a zvýrazňují slovo, živou řeč v žádném případě nenahrazují. Je tedy vhodné mít na paměti, že vizualizovat by se měly pouze ty nejpodstatnější a nejdůležitější informace. Pro případ audiovizualizace platí to samé – krátce, výstižně, jasně a poutavě. Proto by firemní televize mohla řešit problém nezajímavosti a plytkosti Denních informací.

Firemní kanál lze dle náplně užívat jak pro komunikaci s klienty a veřejností, například promítání reklamních spotů na recepcích společností, tak pro komunikaci se zaměstnanci. Ideálními prostory pro umístění televize jsou pak relaxační zóny nebo jídelny. V televizi mohou být promítána videa přímo se zaměstnanci nebo shrnutí určitých změn. Denní informace ve formě videa by pro příjemce mohly být zajímavější a poutavější, popřípadě i zábavné. Video by mohla být uložena na intranetu a oznámení o jejich zveřejnění by bylo rozesíláno emailovou komunikací, stejně jako v případě Denních informací dnes.

Výhodou tohoto komunikačního kanálu je vysílání informací na místech, kde je hodně lidí, a jednoduché sdílení odkazu videa mezi příjemce. Nevýhodou je nákladnost, časová náročnost a složitost ohledně právních aspektů procesní použitelnosti. Čím je aktuálnější použití produktů vizuální a audiovizuální komunikace v procesní sféře, tím více je třeba se právním aspektům věnovat.

6.2.7 Pecha Kucha prezentace

Velmi efektivním způsobem prezentace je tzv. Pecha Kucha. Jde o koncept mini přednášek, který byl představen roku 2003 v Tokiu. Původně to byl projekt, jehož záměrem bylo vytvořit prostor pro vzájemné setkávání lidí, kteří se věnují různým oblastem působení, Pecha Kucha Night. První akce tohoto druhu v České republice se konala v Praze v roce 2007. [62] Prezentace lidí měly být co nejhutnější, aby si dokázaly udržet pozornost posluchačů, tzv. formát 20x20. Každý přednášející má prezentaci obsahující 20 obrázků, přičemž každý z nich může komentovat po dobu 20 sekund. Sama jsem si způsob této prezentace zkusila během studijního pobytu ve Finsku a musím říct, že opravdu tento styl prezentace udrží vaši pozornost a častokrát zažijete i mnoho zábavy.

Pro ověření nastudování změn sdílených v Info balíku by řešením mohl být výběr náhodného zaměstnance, který by touto formou přednesl komunikované informace ostatním kolegům, může jít pouze o shrnutí a ověření si pochopení v rámci týmu. Pak může následovat krátká diskuze s kolegy. Prezentace nezabere více jak tři minuty, diskuze deset minut. Již teď respondenti zmiňovali, že občas zorganizují desetiminutovou schůzku ohledně komunikovaných změn, tímto způsobem způsob diskuze mohou zpestřit a ověřit si znalosti a nejasnosti.

6.2.8 Gamifikace

Gamifikace pochází z anglického výrazu „gamification“, vyjadřuje využití prvku hry. Jde o relativně novou techniku marketingu a komunikace, která využívá herní prostředky, design a techniky s cílem zvýšit zájem a angažovanost zaměstnanců nebo i externích klientů. Tento

způsob se často užívá například i ve vzdělávání, Komenského škola hrou, nebo v reklamě. Některé zdroje uvádějí, že jde o budoucnost nejen marketingu, ale internetových stránek, zpravodajství a dalších odvětví. Soutěživost mezi lidmi fungovala a vždy fungovat bude. Lidé jsou hráči, rádi soupeří o titul a snaží se být nejlepšími.

„Herní mechanismy jsou prostě způsob, jak u spotřebitelů vypěstovat závislost.“ [47]

V dnešní době gamifikace získává nezastupitelné místo právě i v interní komunikaci. Cílem je sdělit informace formou hry, aby se způsob sdělení stal více zábavou než povinností. Na rozdíl od virálů herní principy udržují zájem lidí delší dobu, protože budují svoje postavení v rámci hry, stejně jako kdyby hráli například počítačovou hru. Firmám se osvědčilo například udělování odznaků, tzv. levelling – získávání vyšších hodnot, bodování a přehledové tabulky, nákup virtuálních komodit a soupeření s přáteli či kolegy. Lze zadávat různé úkoly, za které zaměstnanci mohou získávat odměny, například za správné projití kontrolního testu na intranetu, různé kvízy týkající se prováděné práce nebo řešených problémů. V gamifikaci jde „o rozvinutí starých známých spotřebitelských soutěží a věrnostních programů, o jejich dotažení do podoby, která zaujme i roztěkanou generaci odkojenou počítačovou zábavou.“ [47]

Gamification pomáhá naplnit lidské potřeby						
	Odměny	Status	Úspěch	Sebevyjádření	Soutěžení	Altruismus
Body						
Úrovně						
Výzvy						
Virtuální předměty						
Žebříčky						
Dárky a charita						

– plní primárně a nejlépe označenou potřebu
 – plní jaksí mimochodem a ne nutně efektivně

Obrázek 33 – Naplnění potřeb pomocí gamifikace [45]

Přestože v České republice gamifikaci využívá stále málo firem, některé herní prvky bereme jako samozřejmost a jako uživatelé si je vůbec neuvědomujeme. Velmi běžným příkladem jsou například kola štěstí, viz portál Slevomat, nebo odpočet časomíry u slevových akcí. Dalším příkladem mohou být věrnostní programy, kde za nákupy uživatelé sbírají body, za které si pak

mohou vybrat odměnu. Odměna je jednou z možností nástroje Podpora prodeje v rámci interního marketingu. Jsou to motivační nástroje, které bývají velmi efektivní, například bonusy, ocenění, ceny, soutěže, události a teambuildingové aktivity pro zaměstnance. Cílem podpory prodeje je zejména zvýšení efektivity práce zaměstnance. Pro zajímavost na externí zákazníky fungují nejvíce slevové kupóny a bonusy, cenová zvýhodnění, ochutnávky, vzorky nebo soutěže. Gamifikace v kombinaci s Podporou prodeje funguje jako efektivní prostředek udržení zákazníků pomocí nabízení různých výhod a odměn.

Správně uchopená gamifikace by teoreticky mohla snížit kooperaci mezi příjemci změn při vyplňování testů. Zavede mezi zaměstnance herní rivalitu, stanou se soupeři, mohou sbírat body a podle toho si posléze vybrat odměny. Dále gamifikace do firmy přináší zpestření denního stereotypu, motivuje zaměstnance, ale i posiluje vztahy na pracovišti, např. v případě soupeření týmů nebo poboček mezi sebou. Na druhou stranu hlavním úskalím je lidi motivovat, aby na hru přistoupili, a mnohdy ještě těžší je udržet je ve hře. Zaměstnanci ve společnosti jsou velmi různorodá skupina, kterou je potřeba neustále motivovat. Každý ze zaměstnanců má však jiné priority. Je tedy velmi obtížné udržet motivovanost účastníků, neustále jim přinášet něco nového a poskytnout jim za vyvinuté úsilí vhodnou kompenzaci. Gamifikace je komplexní proces, který vyžaduje nekonečný výčet znalostí - od herního designu, marketingu, prodeje, interních firemních procesů, psychologie, sociologie, nebo třeba designu služeb. Tento princip je potřeba vnímat v celém kontextu. [60] V případě úspěchu ale společnost získá velmi angažované, věrné a spokojené zákazníky. [49] Dnes již i v České republice existují společnosti, které se touto problematikou několik let zabývají a pomáhají jiným firmám tento herní princip zavádět.

Aplikace gamifikace v interní komunikaci

Jak by zhruba taková gamifikace interních procesů ve společnosti mohla vypadat? Platformově by na intranetu mohla vzniknout nová sekce, která by se věnovala firemní hře, nebo tento princip lze realizovat webovou aplikací. Zaměstnanci by si mohli vybrat svůj charakter, za který by „hráli“, pojmenovat si ho, popřípadě mu přidat nějaké doplňky. Zaměstnanec by prostřednictvím tohoto charakteru sbíral body, zkušenosti, odznaky, zvyšoval si tzv. level. Odznaky nemusí být pouze virtuální, ale dle vybraných způsobů získávání bodů může existovat 3 až 5 reálných odznaků ve formě připínacích plechových placek, které se budou sdílet mezi zaměstnanci dle aktuálních žebříčků, například KPI master, Oblíbenec zákazníků, Vševěd (dle výsledků ověřovacích testů Info balíku). Zaměstnanci by hráli sami za sebe, na druhou stranu by se konečné skóre mohlo porovnávat s jinými odděleními nebo pobočkami. Celkové výsledky by byly zveřejněny, aby zaměstnanci mohli stav průběžně kontrolovat.

Zaměstnanci neboli hráči by mohli získávat body za dobře odvedenou práci, za nadprůměrné výsledky, kpi, pozitivní feedback od zákazníků. Dalšími možnostmi sběru bodů může být vyplnění testů po komunikaci změn pomocí Info balíku, za zpětnou vazbu na blogu, sociálních sítích, nové nápady, účast na webinářích, ale také například za aktivity navíc – přípravení Pecha Kucha prezentace pro desetiminutový meeting týmu pro zopakování a ujasnění si změn, příspěvek na firemní blog, do firemní televize, nebo jako dárek k narozeninám. Způsobů získávání bodů je nespočet, záleží pak na samotném vedení, za co chce zaměstnanec hodnotit, odměňovat.

Za nasbírané body mohou zaměstnanci získávat reálné odměny. Ty mohou být odstupňované počty bodů, pak bude záležet na zaměstnanci, jestli si vybere odměnu „levnější“, či si našetří například na placený den volna. Odměny by měly být stanoveny na základě motivace zaměstnanců. Respondenti v dotaznících zmiňovali kromě finančních bonusů například kupóny na kulturní akce, wellness, masáže, vouchery na slevu na nákup, sick days navíc nebo například rozvojový kurz k získání nových dovedností a osvědčení.

Průběžné výsledky gamifikace by mohly být sdíleny v Denních informacích nebo vyvěšeny pouze v kancelářích na speciálních tabulích či nástěnkách, například první pozice v počtu bodů, gratulace k vybrání a získání odměny zaměstnancem, porovnání celkového počtu bodů mezi odděleními či pobočkami. Do Denních informací by tak přibyly pozitivní a motivující informace, které respondentům dle dotazníků chybí.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu interního marketingu a interní komunikace ve vybrané firmě se zaměřením na komunikaci změn v zákaznických obchodních procesech a navrhnout způsob, formu, kanál nebo adresování komunikace změn v těchto procesech tak, aby byly příjemci pozitivně přijímány. Na praktické části jsem spolupracovala s vedoucím oddělení Řízení procesů v analyzované společnosti, které tyto změny implementuje a komunikuje. Na druhé straně pak byli příjemci této změny - útvary, které zajišťují provoz komunikačních kanálů vůči zákazníkům.

Za účelem definování pojmu interní marketing a získání teoretických znalostí o problematice, na základě kterých jsem navrhla zlepšení v praktické části práce, bylo nutné provést rešerši odborné literatury zaměřující se na problematiku interního marketingu, interní komunikace, ale i lidských zdrojů. Všechny tyto tři oblasti, tedy marketing, lidské zdroje a interní komunikace, se vzájemně prolínají. Tato práce proto nejprve stručně definuje oblast interní komunikace, lidských zdrojů a marketingovou koncepci. Klíčovou v teoretické části je pak definice samotného pojmu interní marketing, jeho nástrojů a přínosů firmě. Je zaměřena tedy především na seznámení čtenáře s danou problematikou. Vymezuje základní pojmy, vztahující se k tématu, a vytváří tak literárně podložený základ pro další zkoumání. Z důvodu nedostatku odborné literatury, zaměřené výhradně na problematiku interního marketingu, jsem čerpala z literatury, publikací a článků, které se věnovaly třem zmíněným oblastem, které se v IM prolínají a vzájemně spolu souvisí. Proto tato diplomová práce čerpá z mnoha různých zdrojů a mohla by být základním shrnujícím podkladem o IM a jeho nástrojích.

Pro vypracování návrhu možností zlepšení interní komunikace a marketingu ve vybrané společnosti byla provedena detailní analýza interní komunikace, marketingu a nástrojů firmy, se zaměřením na komunikaci změn ve vybrané společnosti. Na základě interview s vedoucím oddělení Řízení procesů ve společnosti a realizovaného kvalitativního interního průzkumu mezi zaměstnanci na vybrané pobočce jsem získala hlubší znalosti o komunikaci ve firmě, zejména o dvou hlavních nástrojích interní komunikace – Denních informacích a Info balíku, a zároveň i představu o názorech a nápadech samotných zaměstnanců firmy, na kterých jsem mohla doporučení stavět.

Z interního průzkumu vyplynulo, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra. Je tam dobré vnitřní klima, zaměstnanci jsou loajální a produkty, které nabízí, by doporučili i svým známým.

Komunikace ve firmě funguje správně, o čemž svědčí téměř každoroční evropská ocenění zákaznických center společnosti, například Evropská cena kontaktních center v roce 2009, 2010 a 2012, Mezinárodní cena za kvalitu v roce 2011. Úspěch se opakoval i letos, kdy společnost získala zlatou medaili v mezinárodní soutěži kontaktních center. V interní komunikaci dle dotazníků jsou však stále rezervy, které je možné odstranit a získat tak efektivnější procesy komunikace změn a loajálnější, spokojenější zaměstnance. Na základě zjištěných nedostatků jsem zpracovala několik možností, směrů a návrhů změn, které by nedostatky zmenšily či definitivně odstranily.

V diplomové práci upozorňuji na to, že interní marketing je důležitý pro soulad vnitřní komunikace a lidských zdrojů ve společnosti. Soulad těchto tří oblastí má vliv na pracovní výkon, chování, motivaci a loajalitu zaměstnanců, nepřímo ovlivňuje i samotnou atraktivitu a renomé zaměstnavatele mezi širokou veřejností. Cílem práce bylo definování a vysvětlení pojmu interní marketing, analýza dosavadní interní komunikace a využití nástrojů IM a zpracování projektu reálné aplikace nástrojů IM, včetně obecných doporučení pro zlepšení dosavadní komunikace změn mezi oddělením Řízení procesů a konečnými příjemci změn – zákaznickými pobočkami a call centry.

Přínosem mé práce je shrnutí definic pojmu a nástrojů interního marketingu a tří oblastí s ním souvisejících, které může sloužit dalším zájemcům o tuto problematiku, ale také vedení a manažerům společnosti. Ti se díky internímu průzkumu seznámí s názory svých podřízených, od kterých zatím žádná zpětná vazba ani kanál ke zpětné vazbě realizovány nebyly. Návrhy možností zlepšení pak mohou sloužit managementu společnosti jako zdroj inspirace k budoucímu potenciálnímu zkvalitnění komunikace změn mezi oddělením Řízení procesů, zákaznickými pobočkami a call centry.

8 Seznam použité literatury

Knihy

- [0] Veber, Jaromír a kolektiv. 2009. Management. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [1] Ahmed, Pervaiz K a Mohammed Rafiq. 2004. Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, x, 299 p. ISBN 0750648384.
- [2] Berry, Leonard. 2004. Marketing services: competing through quality. New York: Free Press. ISBN 978-074-3267-410.
- [3] Cahill, Dennis. 1996. Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth. HaworthPress. ISBN 978-078-906-005-1.
- [4] Grönroos, Christian. 2000. Service management and marketing: a customer relation-ship management approach. 2nd ed. New York: Wiley, 394 s. ISBN 04-717-2034-8.
- [5] Havlíček, Karel a Kašík, Milan. 2005. Marketingové řízení malých a středních podniků: Malé a střední podnikání. Vyd. 1. Praha: Management Press, 171 s. ISBN 80-726-1120-8.
- [6] Jakubíková, Dagmar. 2013. Strategický marketing - Strategie a trendy. 2. vyd. Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] Kislingerová, Eva. 2005. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Vyd. 1. Praha. 2005, s. 131. ISBN 80-7179-847-9.
- [8] Kotler, Philip. 2003. Marketing management: a managerial approach. 11th ed. Upper Saddle River: PrenticeHall, 706, [37] s. ISBN 01-303-3629-7.
- [9] Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3.vyd. Praha: Management Press. 2001. ISBN 80-7261-033-3
- [10] McCarthy, E. 1990. Basic marketing: a managerial approach. 10th ed. Homewood: Irwin, 734 s. ISBN 02-560-6865-8.
- [11] Smith, Adam. 1776. Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Liberální institut, 2001, 986 s. ISBN 80-863-8915-4.
- [12] Stejskalová, Dita. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [13] Tomek, Gustav. 2004. Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, s. 63. ISBN 80-7179-887-8.
- [14] Vybíral, Zbyněk. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

Vysokoškolské práce

- [15] Bělohávek, Roman. 2014. Diplomová práce. Interní komunikace v Radiu XYZ. [Online] Dostupné z: www.theses.cz/id/wpe1fe
- [16] Farzad, Atousa. 2007. The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment. An Investigation among State-owned Banks in Isfahan, Iran. [Online] Dostupné z: <http://epubl.ltu.se/1653-0187/2007/053/LTU-PB-EX-07053-SE.pdf>
- [17] Fišerová, Andrea. 2007. Diplomová práce. Marketingové řízení ve vybrané společnosti. [Online] Dostupné z: https://www.vse.cz/vskp/show_file.php?soubor_id=11338
- [18] Godelová, Gabriela. 2012. Diplomová práce. Interní marketing firmy v oblasti cestovního ruchu. [Online] Dostupné z: https://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/19047/g%C3%B6delov%C3%A1_2012_dp.pdf?sequence=1
- [19] Jareš, Petr. 2013. Bakalářská práce. Interní komunikace ve společnosti Etnetera. [Online] Dostupné z: <https://portal.utb.cz/wps/portal/prohlizeni>
- [20] Jiříček, Karel. 2007. Diplomová práce. Využití Porterova modelu konkurenčních sil při návrhu strategie firmy. [Online] Dostupné z: http://is.mendelu.cz/zp/portal_zp.pl?prehled=vyhledavani;podrobnosti=22835;download_prace=1
- [21] Kovalová, Markéta. 2014. Diplomová práce. Interní komunikace Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. [Online] Dostupné z: http://theses.cz/id/8n34sr/Kovalov_Markta_DP2014.pdf?info=1;issnlret=intern%C3%ADho%3Bmarketingu%3B;zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dintern%C3%AD%20marketing%26start%3D6
- [22] Pavlovská, Michaela. 2008. Diplomová práce. Stabilizace lidských zdrojů ve vybraném podniku. [Online] Dostupné z: <https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/29699/1/text.pdf>
- [23] Magdová, Lenka, Bc. 2011. Diplomová práce. Řízení lidských zdrojů v Dopravním podniku města Brna a.s. [Online] Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=38389
- [24] Mišeková, Jana. 2008. Interní firemní komunikace. Diplomová práce. [Online] Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/120064508>
- [25] Novotná, Michaela. 2013. Diplomová práce. Interní komunikace v konkrétní firmě. [Online] Dostupné: http://is.muni.cz/th/385062/fss_m/DP_Bc.Michaela_Novotna_Interni_komunikace_v_konkretni_firme.pdf
- [26] Paulíková, Aneta. 2011. Change management a řízení lidí v organizaci. Diplomová práce. [Online] Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/120010052/?lang=cs>
- [27] Pešek, Zdeněk. 2010. Bakalářská práce. Analýza marketingové strategie Vinařského a kulturního centra Sládek. [Online] Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/studijni-obor/6501R001/student/11512/thema/744>
- [28] Sibřinová, Andrea. 2014. Diplomová práce. Interní komunikace v organizaci. [Online] Dostupné z: <http://www.vse.cz/vskp/eid/44556>

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

- [29] Stuchlíková, Markéta. 2013. Bakalářská práce. Internetový marketing.
- [30] Vacková, Edita. 2006. Diplomová práce. Vliv moderních informačních a komunikačních technologií na komunikaci v organizaci. [Online] Dostupné z: https://is.muni.cz/th/62894/esf_m/Diplomova_prace.txt
- [31] Vlčková, Ilona. 2009. Disertační práce. Uplatňování principů interního marketingu v řízení firem poskytujících IT služby v České republice. [Online] Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/9281/vl%C4%8Dkov%C3%A1_2009_dp.pdf?sequence=1
- [32] Weinzettelová, Jolana. 2012. Bakalářská práce. Komunikace a lidské zdroje. Interní komunikační kanály ve firmě. [Online] Dostupné z: http://theses.cz/id/90dusm/92985_bpdp_final.pdf

WWW zdroje

- [33] American Marketing Association. 2007. Definition of Marketing. [Online] Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- [34] Arpapress.com. 2013. Evaluate the effect of internal marketing employees behaviour. [Online] Dostupné z: http://www.arpapress.com/Volumes/Vol16Issue1/IJRRAS_16_1_15.pdf
- [35] Artslexikon.cz, 2014. Marketing interní (internal marketing). [Online] Dostupné z: http://artslexikon.cz/index.php/Marketing_intern%C3%AD
- [36] Baťa Česká republika, 2015. Naše historie. [Online] Dostupné z: <http://www.bata.cz/nase-historie>
- [37] Borden, Neil. 1965. The Concept of the Marketing Mix. [Online] Dostupné z: http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Assignments/Borden,%201984_The%20concept%20of%20marketing.pdf
- [38] Bozpinfo.cz. 2015. Školení zaměstnanců při nástupu do práce. [Online] Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/thematicke_prilohy/skoleni_bozp/nastup040318.html
- [39] Bydlení.idnes.cz. 2011. V kanceláři mají pláž, bar i boxovací pytel. Díky této relaxaci jsou výkonnější. [Online] Dostupné z: http://bydleni.idnes.cz/v-kancelari-maji-plaz-bar-i-boxovaci-pytel-diky-teto-relaxaci-jsou-vykonnesji-18f-/architektura.aspx?c=A110103_151723_architektura_rez
- [40] Ceskatelevize.cz. 2012. Odpočatí zaměstnanci nezlobí a lépe pracují. [Online] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1176209-odpocati-zamestnanci-nezlobi-a-lepe-pracuji>
- [41] Computerworld.cz, 2013. Sociální sítě ve firmách pomáhají sdílet informace. [Online] Dostupné z: <http://computerworld.cz/internet-a-komunikace/socialni-site-ve-firmach-pomahaji-sdilet-informace-49385>
- [42] Forbes. 2013. 21 Quotes From Henry Ford On Business, Leadership And Life. [Online] Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2013/05/31/21-quotes-from-henry-ford-on-business-leadership-and-life/>
- [43] Halek.info, 2015. Marketingové procedury a nástroje. [Online] Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03>
- [44] Ihned.cz. 2015. Mobilní aplikace hýbou podnikovým světem. [Online] Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63894850-mobilni-aplikace-hybou-podnikovym-svetem>

- [45] Inflow.cz. 2012. Gamifikace a její budoucnost. [Online] Dostupné z: <http://www.inflow.cz/gamifikace-jeji-budoucnost>
- [46] Intuitivní marketing, 2008. Baťova soustava řízení – minulost či budoucnost? [Online] Dostupné z: <http://www.intuitivnimarketing.cz/management/batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-5>
- [47] Lupa.cz. 2011. Kdo si hraje, neuteče? Co je gamifikace a jak může pokračovat válka o naši pozornost. [Online] Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/kdo-si-hraje-neutece-co-je-gamifikace-a-jak-muze-pokracovat-valka-o-nasi-pozornost/>
- [48] Marketingové noviny. 2001. Marketing a jeho funkce. [Online] Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_70/.
- [49] Mediaguru.cz. 2012. Velké značky přicházejí na chuť gamifikaci. [Online] Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/02/velke-znacky-prichazeji-na-chut-gamifikaci/>
- [50] Mysteryshopping.cz. 2014. O mystery shoppingu. [Online] Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.cz/#!o-mystery-shoppingu/c1jvm>
- [51] Němec, Robert. 2011. Marketing na internetu. [Online] Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com>.
- [52] Norizan M. Saad, Pervaiz K. Ahmed a Mohammed Rafiq. 2002. Internal marketing: Using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. [Online] Dostupné z: <http://web.usm.my/aamj/7.2.2002/aamj%207-2-3.pdf>
- [53] Novák, Josef. 2007. Interní marketing podnikové informatiky. [Online] Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/interni-marketing-podnikove-informatiky>
- [54] Podnikator.cz, 2013. Vztahový, integrovaný a interní marketing. [Online] Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16507/vztahovy-integrovan-y-a-interni-marketing>.
- [55] PRdaily.com, 2013. 11 internal communications trends you'd be crazy to ignore. [Online] Dostupné z: <http://www.prdaily.com/Main/Articles/15572.aspx>
- [56] Pwc.com, 2014. 6. ročník globálního průzkumu Digital IQ Česká republika a Slovensko. [Online] Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/studie-analyzy/pwc-digital-iq-2014-ceska-republika-slovensko.pdf>
- [57] Ramachandra, Chiara. 2011. Services marketing through the drama metaphor. [Online] Dostupné z: http://island.lk/index.php?page_cat=article-details&page=article-details&code_title=33511.
- [58] Strategie.cz. 2013. Open space: manažeři ho milují, sami tam nesedí. [Online] Dostupné z: http://strategie.e15.cz/special/open-space-manazeri-ho-miluji-sami-tam-nesedi-1004844#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylinkV
- [59] Flimp.net, 2013. 72 percent of employee communicators plan to increase video use. [Online] Dostupné z: <http://www.flimp.net/blog/72-percent-of-employee-communicators-plan-to-increase-video-use/>

[60] Tyinternety.cz. 2014. Nechte zákazníky si hrát. Klíčem úspěchu je dnes gamifikace. [Online] Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/prirucka-marketera/nechte-zakazniky-si-hrat-klicem-uspechu-je-dnes-gamifikace/>

[61] Uwaterloo.ca. 1993. Daily Bulletin. [Online] Dostupné z: <https://uwaterloo.ca/marketing-strategic-communications/internal-communications/daily-bulletin>

[62] Vkancelari.cz. 2013. Jedinečný formát prezentací s názvem Pecha Kucha skvělým způsobem bojuje s nedostatkem času již desátý rok. [Online] Dostupné z: <http://www.vkancelari.cz/2013/jedinecny-format-prezentaci-nazvem-pecha-kucha-skvelym-zpusobem-bojuje-nedostatkem-casu-jiz-desaty-rok/>

[63] Zive.cz. 2015. Skype je připraven i do firem, nahradí tam Lync. [Online] Dostupné z: http://www.zive.cz/bleskovky/skype-je-pripraven-i-do-firem-nahradi-tam-lync/sc-4-a-177956/default.aspx#utm_medium=selfpromo&utm_source=zive&utm_campaign=copylink

9 Přílohy

Příloha A – CD s elektronickou verzí dokumentu

Příloha B – dotazník

Jak dlouho pracujete ve firmě? *

Popište stručně náplň vaší práce *

Baví vás vaše práce? *

Ano

Ne

Interní průzkum společnosti

Interní průzkum, zaměřený na používané komunikační kanály, užití nástrojů interního marketingu a spokojenosti zaměstnanců s aktuálním užitím komunikačních kanálů, je realizován za účelem vypracování diplomové práce. Cílem práce je analýza a zhodnocení efektivnosti interního marketingu ve vybrané společnosti, zjištění případných existujících nedostatků a formulace doporučení na odstranění těchto nedostatků, tedy návrh zlepšení.

*Required

Úvod

Pohlaví *

Žena

Muž

Místo výkonu práce *

Operátor call centra – obsluha zákazníka

Operátor call centra – prodejce

Pracovník zákaznického centra / smluvního partnera

Pracovník back-office

Jaký je váš pracovní úvazek *

HPP

DPP / DPČ

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

Jak dlouho pracujete ve firmě? *

Popište stručně náplň vaší práce *

Baví vás vaše práce? *

Ano

Ne

Popište, co se vám na vaší práci nelíbí nebo co vám nevyhovuje. *

Doporučila byste produkty či služby nabízené vaší firmou svým přátelům a známým? *

Ano

Ne

Zhodnoťte vaše pracoviště. *

Vybavení, procesy, vztahy na pracovišti...

Co vás motivuje k dobře odvedené práci? *

- Samotné vědomí dobře odvedené práce
- Možnost kariérního postupu
- Pocit seberealizace
- Pocit uznání a pochvaly
- Dobrá atmosféra a vztahy na pracovišti
- Peněžní odměny
- Zaměstnanecké výhody
- Other:

Jaký prvek byste rádi zavedli jako motivaci? *

Komunikace změn

Popište a zhodnoťte několika body interní komunikaci změn. *

Které kanály ke komunikaci změn preferujete? *

- Elektronicky (email, intranet)
- Papírové materiály
- Diskuse s kolegy
- Školení vedoucím
- Other:

Jak si představujete ideální komunikaci změn ve vaší firmě? *

Chtěli byste mít větší možnost se ke změnám vyjadřovat? *

- Ano
- Ne

Analýza interního marketingu firmy a jeho změny

Chtěli byste mít možnost / místo, kde byste mohli sdělovat své názory a nápady? *

- Ano
- Ne

Co byste na komunikaci změn ve vaší firmě změnili? *

Denní informace

Jak často čtete Denní informace? *

- Nikdy
- 1x týdně
- 1 - 3x týdně
- 4 - 6x týdně
- Každý den

Označte na stupnici užitečnost sdělení v Denních informacích- *

1 2 3 4 5

Neužitečné ● ● ● ● ● Užitečné

Označte na stupnici grafické zpracování Denních informací *

Přehlednost, atraktivitu

1 2 3 4 5

Nelíbí se mi Líbí se mi

Jaké zprávy / sdělení vám chybí v Denních informacích? *

Jakou formu sdělení Denních informací byste preferovali? *

- Intranet
- Email
- Video
- Tištěný magazín
- Firemní blog
- Sociální sítě
- Informační nástěnka
- Krátké informační meetingy

Info balík

Jak dlouho průměrně strávíte nad nastudováním změn? *

- Méně než hodinu
- Několik hodin
- Den
- Několik dnů
- Týden
- Více než týden

Jaké pomůcky nebo nástroje by vám pomohli tento čas zkrátit? *

Jaké informace vám v Info balíku chybí? *

Co byste na Info balíku změnili? *

Submit

Never submit passwords through Google Forms.