



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Komunikace ve vybrané organizaci

Vypracovala: Pavla Svobodová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla SVOBODOVÁ**  
Osobní číslo: **E13505**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Komunikace ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení komunikace ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

#### Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Charakteristika a zhodnocení komunikace, rozhovor s manažerem organizace,
4. Návrh změn.

#### Rámcová osnova:


1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


DeVito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing.  
Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.  
Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing.  
Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.  
Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**

  
doc. Ing. Ladislav Rojtnek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 18 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

## ***PROHLÁŠENÍ***

*Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

*V Českých Budějovicích dne*

.....

*Pavla Svobodová*

## ***PODĚKOVÁNÍ***

*V prvé řadě bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení mé bakalářské práce. Dále moje velké poděkování patří managementu společnosti RM GASTRO s.r.o. za jeho vynaložený čas a vstřícnost při poskytování informací o komunikaci v této organizaci. Poslední díky bych ráda věnovala své rodině, která mi byla v době mého studia velkou oporou.*

# Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární přehled .....	4
2.1	Komunikace .....	4
2.2	Cíle komunikace.....	4
2.3	Proces komunikace.....	5
2.4	Druhy a formy komunikace .....	6
2.4.1	Neverbální komunikace .....	6
2.4.2	Verbální komunikace .....	7
2.5	Typy komunikace.....	14
2.6	Komunikační kanály .....	15
2.7	Komunikační strategie .....	16
2.8	Komunikace organizace s vnějším prostředím .....	17
3	Cíl a metodika práce .....	20
3.1	Cíl práce .....	20
3.2	Metodika práce.....	20
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma .....	20
3.2.2	Charakteristika vybrané organizace.....	20
3.2.3	Analýza současného stavu .....	20
3.2.4	Návrh změn.....	21
4	Charakteristika vybrané organizace .....	22
4.1	Historie organizace.....	22
4.2	Činnost organizace a její produkty.....	22
4.3	Organizační struktura .....	24
5	Analýza současného stavu .....	26
5.1	Obecné zásady komunikace .....	26
5.2	Ústní komunikace.....	26
5.2.1	Projev .....	27
5.2.2	Porada .....	28
5.2.3	Výběr nových zaměstnanců .....	29
5.2.4	Rozhovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků .....	32
5.3	Písemná a elektronická komunikace .....	33
5.3.1	Obecné zásady .....	34

5.3.2	Grafická úprava.....	34
5.3.3	Firemní údaje .....	34
5.3.4	Komunikační nástroje .....	35
5.3.5	Podnikové noviny .....	37
5.3.6	Videokonference .....	37
5.3.7	Zlepšovací návrh.....	37
5.4	Komunikační kanály .....	38
5.5	Vnější komunikace.....	40
5.5.1	Reklamní předměty.....	40
5.5.2	Veřejné akce .....	41
5.5.3	Veletrhy .....	41
5.5.4	Sponzorství .....	42
5.5.5	Webové stránky .....	42
5.6	Rozhovor s manažerkou.....	44
6	Diskuze a návrh změn .....	46
6.1	Ústní komunikace.....	46
6.2	Písemná a elektronická komunikace .....	50
6.3	Vnější komunikace.....	54
7	Závěr.....	56
8	Summary.....	58
9	Přehled použitých zdrojů.....	59
9.1	Literární zdroje.....	59
9.2	Internetové zdroje.....	60
10	Přílohy	
10.1	Obrázky	
10.2	Tabulky	
10.3	Přílohy	

# 1 Úvod

Komunikace je v dnešní společnosti velmi důležitá. Neobejde se bez ní žádný vztah, ať již osobní, či pracovní. S komunikací se setkáváme v mnoha různých formách každý den. Moderní technika nám přináší nové možnosti komunikace, které s sebou přinášejí další výhody a komunikace se tak neustále vyvíjí. Bez komunikace by se nemohla uskutečnit celá řada dalších činností. Toto téma je tedy velmi důležité a nesmí být opomíjeno. Proto se komunikací budu zabývat ve své bakalářské práci.

Komunikace hraje významnou roli i v každé organizaci. Bez kvalitní komunikace by nemohla žádná organizace správně fungovat. Pouze organizace, ve kterých je správně nastavena komunikace, mohou být prosperující a konkurenceschopné. Kvalitní komunikace je tedy základem pro dosažení cílů každé organizace.

V komunikačním procesu nejde jen o to informaci sdělit, ale je důležité pomocí zpětné vazby zajistit, aby byla informace správně pochopena a zpracována, což není vždy snadné. Obtížnost správně komunikovat se zvyšuje s větším počtem zaměstnanců, a proto je nezbytné, aby byla komunikace uskutečňována podle předem daných pravidel. To platí pro komunikaci ústní, písemnou i elektronickou.

Každý manažer musí umět správně komunikovat a také věnovat komunikaci náležitou pozornost. Zásadní je, aby uměl rozpoznat, co je důležité zaměstnancům sdělit a také věděl, jak jim to sdělit. Takto informovaný zaměstnanec pak lépe vykonává svou práci, což vede k rozvoji celé organizace. Správná komunikace je důležitá nejen uvnitř organizace, ale také s jejím okolím. Efektivní komunikace s vnějším prostředím může přinést organizaci značné užitky.

Ve své bakalářské práci se zaměřím na komunikaci ve výrobním závodě a exportu společnosti RM GASTRO s.r.o. ve Veselí nad Lužnicí. Pozornost budu věnovat především komunikaci uvnitř závodu, ale neopomenu ani komunikaci s vnějším prostředím.

Cílem této práce je zhodnotit komunikaci v uvedené organizaci. Potřebné informace budou získávány především z rozhovoru s manažerem organizace. Výsledkem práce bude navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu komunikace v této organizaci. Tím poukáži na nedostatky v komunikaci, jejichž odstranění může pomoci zkvalitnit mezilidské vztahy v organizaci a vybudovat také celkové lepší působení organizace na veřejnost.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Komunikace

Původ slova komunikace vychází z latinského „communication“, což znamená sdělení, sloveso „communicare“ si vysvětlujeme jako něco sdílet, činit něco společným, sjednávat a slovo „communis“ překládáme jako společný (Řehoř, 2012).

Pojem komunikace byl definován mnoha autory:

Donnelly, Gibson & Ivancevich (1997) definují komunikaci jako přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Jinak řečeno, o komunikaci nejde, pokud přenosem pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů nedojde k porozumění.

Pod pojmem komunikace si můžeme představit sdělení, sdílení, spojování, společnou účast na určité skutečnosti. Komunikace vzniká jako vztah mezi nejméně dvěma subjekty, kteří o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na danou objektivní situaci (Řehoř, 2012, Thomson, 2001).

Veber a kol. (2000) uvádí, že komunikaci můžeme velmi zúženě chápat jako výměnu informací nebo ještě v užším významu jako poskytování informací. V dnešní době se nejvíce přikláníme ke komunikaci ve smyslu s někým na něčem participovat – což předpokládá aktivní účast obou stran, kdy je v této činnosti zahrnuto něco více než jen pouhé poskytnutí informací.

Dle Adaira (2004) je komunikace v užším slova smyslu v zásadě schopnost jedince navázat kontakt s druhým a dorozumět se. Formálněji označuje komunikaci jako proces, pomocí kterého se uskutečňuje výměna významů mezi lidmi prostřednictvím užívání dohodnuté soustavy symbolů.

Zjednodušeně lze komunikaci shrnout jako proces výměny informací mezi lidmi s cílem se dorozumět (Řehoř, 2012).

### 2.2 Cíle komunikace

Ke komunikaci nás vede nějaká motivace nebo záměr. Když mluvíme nebo píšeme, snažíme se předat své myšlenky někomu dalšímu a snažíme se tak dosáhnout nějakého cíle. Existuje pět hlavních cílů, které jsou relativně společné pro většinu forem komunikace. Jedná se o tyto cíle:

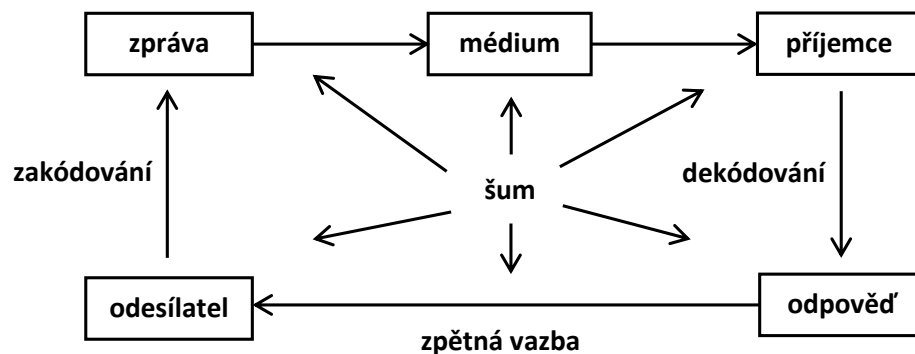
- **učit se:** rozšiřovat si své znalosti o světě, o druhých lidech a o sobě,

- **spojovat:** vytvářet osobní vztahy, vzájemně na sebe s druhými lidmi reagovat,
- **pomáhat:** naslouchat druhým lidem a poskytovat jim řešení,
- **ovlivňovat:** podporovat nebo měnit postoje nebo chování druhých lidí,
- **hrát si:** radovat se z okamžitého prožitku (DeVito, 2001).

## 2.3 Proces komunikace

Podle Bělohávků a kol. (2006) je cílem komunikačního procesu bezchybné přenesení informace od odesílatele na místo určení a zde správné pochopení příjemce. Dále podotýká, že trasa informace od jejího odesílatele k tomu, komu je určena, nebývá často jednoduchá. Problémy se zvětšují, pokud informace prochází několika články a může tak dojít ke ztracení nebo zkrácení její části.

Obrázek 1: Komunikační proces



Zdroj: upraveno dle Řehoř (2012), Donnelly a kol. (1997)

Obrázek č. 1 znázorňuje proces komunikace a její klíčové prvky. Rozlišuje základní prvky komunikace, jako jsou odesílatel, zakódování, zpráva, kanál (medium), dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Zjednodušeně řečeno, nějaký jedinec nebo skupina (odesílatel) má nápad, zprávu nebo informaci, kterou chce předat jinému jedinci nebo skupině (příjemci). K předání nápadu od odesílatele je zapotřebí převést jej do smysluplné formy (zakódovat) a poslat jako zprávu prostřednictvím verbálních, neverbálních nebo písemných prostředků (médií, kanálů). Zpráva je přijata prostřednictvím smyslů příjemce a převedena do formy pro příjemce srozumitelné (dekódována). Kývnutím hlavy, výrazem v obličeji nebo jiným způsobem dá příjemce najevo, zda zprávě porozuměl (zpětná vazba). Význam zprávy může být zkreslen nebo překroucen tím, že v každém prvku se může promítnout zmatek či roztržitost (šum) (Donnelly a kol., 1997).

## 2.4 Druhy a formy komunikace

Na základě znakových systémů, které používáme, lze komunikaci členit na neverbální a verbální (ústní, písemnou a elektronickou). Uvedené druhy komunikace od sebe však ve skutečnosti nelze oddělit (upraveno dle Bedrnová, Nový a kol., 2007).

### 2.4.1 Neverbální komunikace

V rámci neverbální komunikace dochází k dorozumívání se pomocí neslovních prostředků. V sociální komunikaci je v užším slova smyslu označována neverbální komunikace jako „řeč těla“. Jde tedy o sbírání informací z celkových pohybů člověka, jeho gest, mimiky, činnosti očí, dotyků, zaujímání vzdálenosti apod. (Vymětal, 2008). Význam nepřikládáme jen každému prvku mimoslovního vyjádření samostatně, ale je podstatné zaměřit se na celek. Všimáme si, zda jsou mimoslovní projevy ve shodě či nikoli, a to nejen mezi sebou, ale také ve vztahu k slovnímu vyjádření a k dalším činnostem sdělujícího (Veber a kol., 2000). Tím, co si pomocí těchto signálů sdělujeme, dáváme najevo, jak se cítíme a co prožíváme (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Na základě toho, jaká část těla informaci sděluje, doprovází a ilustruje, rozlišujeme následující typy řeči těla:

- **kinezika** – bezděčné pohyby celého těla i jeho částí, rukou, hlavy a dalších (Nakonečný, 2009),
- **gestika** – pohyby prstů, rukou, nohou a hlavy,
- **mimika** – proměny probíhající v lidském obličejí kromě očí,
- **vizika** – délka očního kontaktu, pohyby očí, víček, obočí i souvisejících svalů (Vymětal, 2008),
- **haptika** – vzájemný dotek, např. podávání ruky, přátelské poplácání po paži nebo rameni (Mikuláščík, 2003),
- **proxemika** – vzdálenost, kterou vůči sobě komunikující osoby vzájemně zaujmají (Řehoř, 2012),
- **posturologie** – držení těla, jeho napětí nebo uvolnění, náklony, poloha rukou, nohou, hlavy, směr natočení těla a konfigurace všech částí těla.

V rámci řeči těla se největší význam přikládá neverbálním projevům v oblasti obličejí a hlavy, protože této části si posluchač nejvíce všimá a nejvíce působí na jeho vnímání neverbálních signálů. Dále jsou to pohyby rukou a paží a až na třetím místě pohyby a pozice těla a nohou (Vymětal, 2008).

## 2.4.2 Verbální komunikace

Již z označení je zřejmé, že v této formě komunikace používáme slova, odborně nazývaná také jako verbální symboly, a jejich systémy (jazyk a řeč) (Tureckiová, 2007). Avšak základním stavebním kamenem jsou zde věty, nikoli slova. Až slovo dané do kontextu nám dává možnost se vyjádřit a zajistit co nejpřesnější porozumění (Veber a kol., 2000).

Tureckiová (2007) chápe verbální komunikaci jako „páteř“ komunikace ve všech organizacích. Její předností oproti neverbální komunikaci je to, že je snáze ovlivnitelná („řízená“). Verbální komunikaci můžeme ovlivňovat zvnějšku pomocí systému formální komunikace v organizaci, který je v zásadě „normou“ pro uplatňování typů a prostředků verbální komunikace, a také zevnitř díky seberegulaci a používání různých technik směřujících k rozvoji komunikačních schopností a dovedností.

Oproti neverbální komunikaci, která se bezprostředně váže na situaci, je verbální komunikace charakterizována především těmito rysy:

- užívá artikulovanou řeč, složenou z hlásek, slov a vět,
- je spjata s určitým jazykem,
- jeho slova jsou symboly s poměrně stálým a určitým významem, který není plně závislý na souvislosti a situaci,
- díky tomu může vystihovat i témata a obsahy nepřítomné, např. minulé, vzdálené nebo budoucí,
- popřípadě i nereálné a fantazijní, např. v literatuře nebo mýtu (Řehoř, 2012, Franková, 2008).

Mimo jazyka je významnou součástí verbální komunikace také **paralingvistika**. Jedná se o všelijaké zvukové mimoslovní projevy, které běžně řeč dokreslují. Řadí se sem např. opakování slov, vyplňování prostoru mezi slovy nebo větami všemožnými zvukovými či slovními parazity, ale i hlasitost, výška a barva hlasu, tempo řeči a její plynulost.

**Zpravidla rozlišujeme následující základní formy verbální komunikace:**

### a) Ústní komunikace

Ústní komunikace představuje nejvíce používanou formu komunikace. Výměna informací mezi jednotlivými účastníky zde probíhá přímo (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Během ústní komunikace sdělující osoba pozoruje, jak je sdělení přijímáno, a průběžně může podle reakcí komunikující osoby obsah sdělení operativně pozměňovat (Veber a kol., 2000).

Veber a kol. (2000) rozeznává ve vztahu k různým činnostem pracovníků organizace tyto specifické případy formální ústní komunikace:

- **Projev**

Veřejný projev představuje formu komunikace, ve které řečník hovoří k relativně velkému publiku nepřetržitým proslovem a zpravidla bývá osobní (DeVito, 2001). V rámci projevu může řečník účastníkům poskytnout prostor pro kladení otázek a zahájit s nimi diskusi, není to však podmínkou.

Projev se uplatňuje např. při prezentacích a přednáškách, setkáních s cílem motivovat pracovní tým, nebo při vítání důležité návštěvy (Veber a kol., 2000).

Pro prezentaci uvádí Vymětal (2008) několik rad a poznámek, které mohou pravděpodobnost úspěchu podstatně zvýšit:

- hovořte neformálně a konverzačním tónem, zásadně nepoučujte,
- měňte tempo a hlasitost řeči i zabarvení hlasu (paralingvistika),
- udržujte s posluchači během přednášky oční kontakt, usmívejte se,
- do poznámek nahlídněte jen občas – nečtěte je,
- hovořte dostatečně hlasitě a jasně,
- užívejte krátkých a výstižných slov a vět,
- zdůrazněte opakovaně to, co je důležité,
- vyvarujte se slovu „já“, zdůrazňujte pozici „vy“.

- **Porada**

Řehoř (2012) popisuje poradou v současné době jako naplánovanou, moderovanou, předem připravenou formu komunikace, v níž jde o proces vzájemného sdělování, který se uskutečňuje mezi jednotlivci i skupinami uvnitř různých organizací.

Náplní porad může být např. zjištění problémů a jejich řešení, zlepšení komunikace, rozvoj vedení, vyřešení konfliktů, sestavení plánů a definování cílů, výměna informací a vzdělávání skupiny nebo zvýšení produktivity a efektivnosti skupiny (Řehoř, 2012, Švec, 2006).

Klíčem k úspěchu je jednoznačně stanovený cíl porady, se kterým jsou obeznámeni všichni pozvaní účastníci. Porady mají být svolávány s dostatečnou časou

vou rezervou nebo v pravidelných termínech a nemělo by docházet k jejich rušení nebo přesouvání.

Úspěšné vedení porady předpokládá předem připravený stručný souhrn informací, které vedoucí chce sdělit a promyšlenou strategii i taktiku vedení porady. Ze zásad úspěšného vedení porady lze vyzdvihnout:

- úvodem připomeňte cíl porady a její program,
  - hlídejte, aby se diskuze stále vztahovala k zvolenému tématu a přerušte ji, pokud je neproduktivní,
  - poskytněte všem prostor pro vyjádření se k projednávané problematice,
  - pozvěte jen ty spolupracovníky, jejichž přítomnost je pro program porady nezbytná,
  - závěrem shrňte přijatá rozhodnutí včetně termínů splnění a zodpovědných osob, sdělte termín konání následující porady a její rámcový obsah,
  - vyhotovte zápis z porady a rozešlete jej všem účastníkům porady, i těm, kterým z porady vyplynuly nějaké povinnosti (Vymětal, 2008, Palmer & Weaver, 2000).
- **Rozhovor při oznámení rozhodnutí**
- Jedná se o komunikační techniku uplatňovanou za situace, kdy má příslušný pracovník předat podřízenému pracovnímu kolektivu nebo jednotlivci určité rozhodnutí, ke kterému vedení organizace došlo na základě minulých diskusí. Pokud je toto rozhodnutí ve shodě s přáními a představami pracovníků, neobjevuje se žádný problém a rozhodnutí může být přímo sděleno. V situaci, kdy jde o rozhodnutí, které přináší zaměstnancům negativní důsledky, je nutné, aby se pověřený pracovník na rozhovor připravil. Podstatné je zde dodržení těchto aspektů: pozitivní přístup a zahájení, na které navazuje přímé a srozumitelné sdělení rozhodnutí.
- **Pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků**
- Hodnocení pracovních výkonů představuje jednu z nejdůležitějších povinností manažera vůči zaměstnancům (Veber a kol., 2000). Za předpokladu, že je hodnocení správně provedeno, přináší významný užitek pro zaměstnance i nadřízené. Jednotlivci přináší informace o jeho výkonu, kladech a záporech pracovního přístupu. Firmě poskytuje zpětnou vazbu, jak věci dělá a co by bylo dobré na tom vylepšit (Janda, 2004). Podmínkou je, aby toto hodnocení probíhalo mezi čtyřma očima.

#### ▪ **Pohovor za účelem pokárání**

I u tohoto druhu pohovoru je důležité, aby se uskutečnil mezi čtyřma očima (Veber a kol., 2000).

Dle Řehoře (2012) se strategie vedení kárného pohovoru skládá přibližně z následujících specifických zásad či kroků:

- identifikovat podstatu problému a stanovit důvody, kvůli kterým je třeba jej řešit,
- vysvětlit okolnosti problému v rozhovoru se zaměstnancem,
- usměrňovat a vést zaměstnance k samostatnému vyřešení problému,
- povzbudit zaměstnance v jeho snaze problém vyřešit.

Když chce nadřízený pracovník vyjádřit nespokojenost s pracovníkem, měl by si uvědomit, že záměrem není pracovníka soudit, ale zlepšit jeho pracovní výkon (Veber a kol., 2000).

#### ▪ **Přijímací pohovor**

Účelem přijímacího pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které poskytnou validní předpověď o jeho budoucím pracovním výkonu na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi o ostatních uchazečích. Pohovory tedy představují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče z hlediska toho, zda vyhovují specifikaci pracovního místa (Armstrong, 2007).

Cíle jsou podstatou každého pohovoru. Při stanovování cílů pohovoru je důležité odpovědět si na řadu otázek. Jaký je důvod pohovoru? Čeho by mělo být dosaženo? Jestliže byl pohovor úspěšný, jaký bude následovat závěr? Z jakého důvodu je třeba dané pracovní místo zaplnit? Jak pohovor přispěje k úspěšnému nalezení vhodného kandidáta (Clegg, 2005)?

Existuje mnoho způsobů vedení pohovorů. Nejhorší variantou je naprosto volně plynoucí, nestrukturovaný pohovor, při kterém se pokládají náhodné otázky. Nejlepší variantou jsou jasně strukturované pohovory, ve kterých pokládané otázky vycházejí z analýzy požadavků role na dovednosti a schopnosti.

Obvykle je pohovor rozdělen do pěti částí:

- přivítání a úvodní slovo,
- hlavní část orientovaná na získání informací o uchazeči, nezbytných k posouzení toho, zda uchazeč splňuje požadavky na pracovní místo,
- informování uchazečů o organizaci a pracovním místě,

- zodpovězení otázek uchazeče,
- závěr pohovoru s informováním o nastávajících krocích (Armstrong, 2007).

Mikuláščík (2003) dodává, že pohovory jsou pravidelnou součástí assessment centers. Jedná se o skupinové hodnocení a výběrové řízení s využitím nejen pohovorů, ale i aktivačních metod, jako je hraní rolí, případové studie, prezentace, skupinová diskuse. Validita assessment center se tudíž odvíjí od parciální účasti jednotlivých metod nebo kritérií, na základě kterých se posuzuje.

V některých situacích, jako je např. potřeba rychlého získání nezbytných informací, je účelné využít ústní komunikaci. Pro řešení určitých situací naopak není ústní forma dostatečně účinná. Ústní komunikace má tedy nejen pozitivní, ale i negativní důsledky (Řehoř, 2012).

#### Výhody ústní komunikace:

- přímý prostředek komunikace,
- výhoda tělesné blízkosti, vidění i slyšení sdělujícího (s výjimkou telefonu),
- poskytuje průběžnou výměnu názorů a postojů,
- vhodná k přesvědčování,
- dovoluje přispění a účast všech přítomných.

#### Nevýhody ústní komunikace:

- zhoršuje prosazení názoru v přítomnosti protivníků,
- špatně se kontroluje při účasti většího množství lidí,
- nezajišťuje dostatek času k promyšlení věcí a kvalitnímu rozhodnutí,
- neposkytuje písemný záznam toho, co bylo sděleno,
- často vyvolává následné dohady o tom, co a jak vlastně bylo řečeno (Bělohlávek a kol., 2006, Evans, 1990).

#### **b) Písemná komunikace**

Písemná komunikace představuje komunikaci zprostředkovanou písemnou formou v podobě rukopisu, stejnopisu nebo na počítači (Řehoř, 2012, Vymětal, 2008). Vyznačuje se tedy tím, že vnímání mluvčího není přímé, ale zprostředkované.

Mezi podnikové písemné dokumenty řadíme, mimo zpráv, záznamů z porad, různých výkazů a písemných pokynů či nařízení, také firemní časopis, nástěnky a ostatní infor-



mační tiskoviny (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Především ve větších společnostech jsou pak sestaveny vnitřní normy, které upravují písemnou komunikaci uvnitř firmy – jsou to např. grafické manuály, které sjednocují vzhled písemností vytvářených ve firmě – zaměstnanci používají jednotný druh, řez a velikost písma, dále také graficky zpracované předtisky a formuláře (Řehoř, 2012, Vymětal, 2008).

Podle Vebera a kol. (2000) by písemné dokumenty, prostředky písemné komunikace měly splňovat nejméně jeden či dva ze tří základních požadavků, které jsou:

- **informovat**, tj. něco sdělovat či objasňovat,
- **požadovat či přesvědčovat**, tj. chtít po příjemci, aby provedl nějakou činnost nebo ho motivovat k vlastní aktivitě,
- **vytvářet pověst firmy**, tj. přispívat k vytváření pozitivního smýšlení o firmě; to se vztahuje jak na interní písemnou komunikaci, tak na písemnosti, které putují mimo organizaci; aby mohl být intenzivně vytvářen jednotný podnikový design, podniková identita a podniková kultura, měly by se tímto bodem řídit všechny dokumenty.

Ačkoli je písemná komunikace časově náročnější než ústní, vyplatí se ji používat v případech, kdy je nutné uchovat sdělení pro archivaci, pro případnou potřebu v budoucnu, pro doložení a objasnění složitějších záležitostí (Řehoř, 2012).

#### Výhody písemné komunikace:

- jednoznačná evidence o odeslání a přijetí,
- přehledné znázornění složitých myšlenek,
- dokument lze kamkoliv přemístit (i v terénu).

#### Nevýhody písemné komunikace:

- pracnost,
- formálnost,
- neposkytuje průběžnou zpětnou vazbu,
- nedovoluje dodatečnou korekci po odeslání,
- neumožňuje okamžitou výměnu názorů a postojů (Bělohlávek a kol., 2006, Evans, 1990).

### c) Elektronická komunikace

Elektronická komunikace vznikla z písemné formy komunikace v listinné podobě jako její rychlejší verze. V dnešní době, kdy se masově používají informační a komunikační technologie, nejčastěji komunikujeme v písemné podobě právě elektronickou cestou.

Pojem elektronická komunikace zahrnuje komunikaci prostřednictvím internetu, elektronických sítí, modemu, faxu, telekonferencí apod.

**Internet** zjednodušuje získávání potřebných informací a také jejich odesílání. Slouží nejen k výměně informací, ale i k pořádání různých odborných konferencí, videopřenosů, diskusí a především sítí pro elektronickou síť – e-mail (Řehoř, 2012).

Výhody internetu: nízké produkční náklady na reklamu a propagaci, možnost podrobně posoudit komunikaci (např. sledovat množství návštěvníků, dobu připojení, frekventovaný čas návštěvnosti, preference), možnost rychle provést kampaň (Řehoř, 2012, Michalíkova, 2007), možnost aktualizace komunikovaných obsahů, možnost synchronizace komunikace (komunikace on-line ve stejném čase).

**E-mail** je nejvíce využívanou verzí elektronické komunikace. Kvůli tomu dnes často vzniká problém vysokého počtu e-mailových zpráv, které denně zahlcují manažery i řadové pracovníky v podniku (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Výhody e-mailů: neskutečná rychlost výměny informací, e-mail odstraňuje vzdálenosti a šetří čas, zjednodušuje vnitropodnikovou komunikaci a zastupuje zbytečná osobní projednávání maličkostí.

Každá organizace by se měla soustředit na návrh vlastních **webových stránek**, protože spoluvytvářejí její identitu a pomáhají ke sjednocování zdrojů dat a zkrácení doby jejich oběhu. Webová stránka musí být jednoduchá, přehledná a snadno navigovatelná s možností rychlého vyhledávání na vysoké úrovni. Pro spokojenost uživatelů je důležité, aby webové stránky mimo informační části umožňovaly i interaktivní přístup. Alternativami pro uživatelské požadavky, dotazy a náměty může být připravený archiv otázek a odpovědí, nebo možnost dotazování u daného subjektu (Řehoř, 2012).

#### Výhody elektronické komunikace:

- okamžitý přenos,
- přenos velkého množství informací s minimální kapacitní náročností,

- přesnost,
- poskytuje průběžnou zpětnou vazbu.

#### Nevýhody elektronické komunikace:

- riziko zahlcení,
- absence přímého fyzického kontaktu mezi stranami (Bělohávek a kol., 2006, Evans, 1990).

## 2.5 Typy komunikace

Jedná se o členění komunikace, především podle situace, za které se komunikace odehrává a na kterou zároveň působí, a samozřejmě také podle účelu (cíle) a efektu (výsledku) komunikace.

Na základě těchto hledisek lze komunikaci v organizaci roztrždit na jednotlivé typy např. tímto způsobem:

- **Komunikace přímá a zprostředkovaná**

Přímá komunikace je charakteristická tím, že účastníci komunikace mohou na svá sdělení reagovat bezprostředně a bez použití nějaké technické pomůcky. Další výhodou přímé komunikace je, že jako jediná umožňuje kombinovat všechny formy komunikace a poskytuje okamžitou zpětnou vazbu (Tureckiová, 2007). Oproti tomu zprostředkovaná komunikace se uskutečňuje prostřednictvím nějakého média (rozhlas, televize, telefon apod.) (Mikuláščík, 2003).

- **Komunikace vnitřní a vnější**

V organizačním kontextu je chápána vnitřní komunikace jako komunikace uskutečňující se uvnitř organizace a vnější komunikace jako komunikace, která směřuje mimo organizaci.

- **Interpersonální, skupinová a masová komunikace**

Komunikace je zde tříděna na základě počtu účastníků komunikace (Tureckiová, 2007). Interpersonální komunikace představuje komunikaci mezi dvěma lidmi, i když může být přítomno lidí více (Mikuláščík, 2003). Příkladem takovéto komunikace v organizacích může být rozhovor lídra se spolupracovníkem nebo pracovní i mimopracovní rozhovor dvou spolupracovníků. Skupinová komunikace se v organizacích uplatňuje většinou při skupinových konzultacích, řešení problémů nebo diskusích, vedoucích k dohodě (např. o cílech). Pro její rozeznání od „masové“ komunikace v organizaci je pak důležité to, že u skupinové ko-

munikace mají všichni účastníci diskuse téměř stejnou možnost se aktivně zapojit a jsou také všichni ve stejný čas na stejném místě. Opravdová masová komunikace uvnitř organizace v podstatě nevzniká. Jedná se tedy spíše o jakýsi typ komunikace „hromadné“ nebo o komunikaci ve velké skupině, pro kterou je příznačné, že jeden komunikátor hovoří k velkému počtu příjemců sdělení. Patří sem např. velká shromáždění všech členů organizace s cílem představit novou strategii, nebo motivační dopisy vrcholového manažera všem zaměstnancům k nějaké význačné události.

- **Komunikace formální a neformální**

Pro toto rozdělení typů komunikace je zásadní, zda pro různé komunikační situace je, nebo není vytvořen soubor závazných pravidel nebo norem (Tureckiová, 2007). V každé organizaci existuje ustálený systém informačních cest, tzv. formální komunikační síť nazývaná jako formální komunikace a zároveň v každé organizaci prostřednictvím spontánních mezilidských vztahů vzniká neformální komunikace (Pošvár & Erbes, 2008). Formální komunikace je stanovena především organizační strukturou podniku. Neformální komunikace podporuje týmovou spolupráci, může ale také snadno vést k šíření zkreslených názorů, neověřených zpráv či pomluv (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

## 2.6 Komunikační kanály

Z Obrázku č. 2 je patrné, že s přihlédnutím k organizační struktuře rozeznáváme tyto komunikační kanály:

- **Vertikální**

U tohoto komunikačního kanálu rozlišujeme sestupnou a vzestupnou formu. V organizacích, kde dominuje sestupná forma, je řízení založeno na příkazování a nejsou k dispozici informace o problémech v provozu. Vedení bere všechnu moc v organizaci do svých rukou a přijímá jen pozitivní zprávy. To dává podřízeným prostor pro značné zkreslování informací a ve svých důsledcích přispívá k demotivaci. Tím lepším typem je organizace participativní, kde vedení podporuje komunikaci vzestupnou, posiluje zpětnou vazbu a díky tomu má operativně přísun ke všem podstatným informacím, přičemž velkým podílem na řízení vysoce motivuje pracovníky.

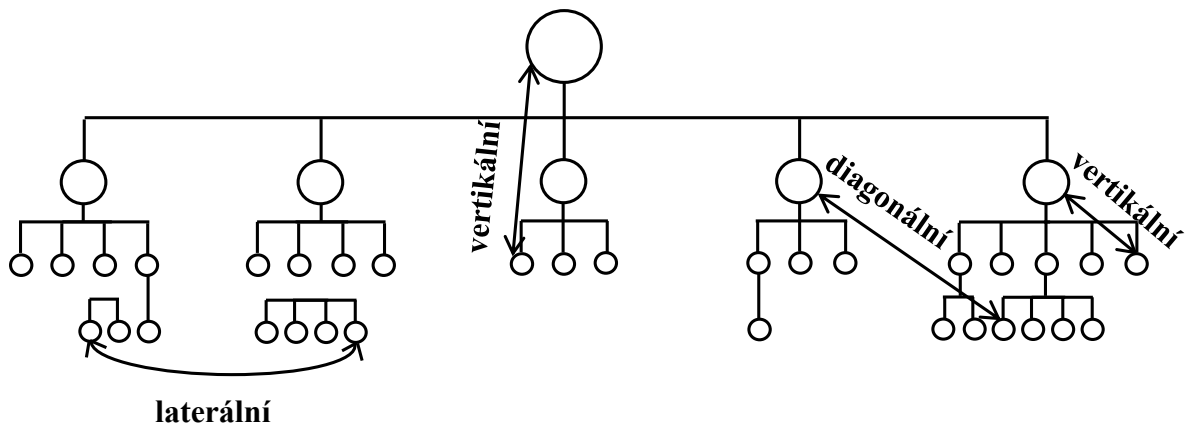
- **Laterální (horizontální)**

Komunikace zde probíhá mezi útvary na shodných úrovních (Bělohlávek a kol., 2006). Je charakteristická pro organizace, které mají plochou organizační strukturu (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Umožňuje pracovat v týmu a její předností je velká pružnost a přizpůsobení oproti byrokratickým systémům, založených pouze na vertikální komunikaci nadřízených s přímými podřízenými.

- **Diagonální**

V rámci tohoto komunikačního kanálu se komunikace odehrává mezi pracovníky z odlišných útvarů a úrovní. Setkáváme se s ní v demokraticky řízených organizacích (Bělohlávek a kol., 2006). Diagonální komunikace se jako způsob komunikace v organizaci vyskytuje nejméně. Používá se v situaci, kdy je efektivnější než ostatní typy komunikace (např. podle kritéria času). Její výhodou je to, že se nemusí řídit vertikální organizační strukturou (může obcházet nadřízené) (Vymětal, 2008).

Obrázek 2: Kanály komunikace



Zdroj: upraveno dle Bělohlávek a kol. (2006)

## 2.7 Komunikační strategie

Strategie vnitrofiremní komunikace by měla vycházet z analýzy:

- toho, co chce říci management,
- toho, co chtějí slyšet pracovníci,
- problémů, které se objevují při sdělování a přijímání informací.

Tyto analýzy by měly přinést poučení a podklady pro řízení a načasování komunikace, neboť špatné řízení a nepřiměřené načasování jsou často hlavními důvody neefektivní komunikace.

### **Co chce management říci**

To, co chce management říci, se odvíjí od zhodnocení toho, co by pracovníci měli vědět, což je na druhou stranu ovlivněno tím, co chtějí slyšet.

Management si zpravidla klade za cíl splnění tří bodů:

- docílit toho, aby pracovníci pochopili a přijali to, co management navrhuje podniknout v oblastech, které s nimi souvisejí,
- zajistit, aby byli pracovníci oddáni cílům, plánům a hodnotám organizace,
- vést pracovníky k tomu, aby si více cenili jejich přispění k úspěšnosti organizace a uvědomili si, jak jim to prospěje.

Komunikace směřující od managementu by měla být zaměřena jak na hodnoty, plány, záměry a návrhy, tak na úspěchy a výsledky.

### **Co chtějí pracovníci slyšet**

Je logické, že to, co chtějí pracovníci slyšet a k čemu se chtějí vyjadřovat, jsou záležitosti, které s nimi přímo souvisejí. Úkolem managementu je, aby rozpoznal, co chtějí pracovníci slyšet, a podle toho pak upravil svoji komunikační strategii. Porozumět postojům pracovníků lze pomocí dotazování představitelů pracovníků, neformálního naslouchání tomu, co pracovníci říkají, analyzování stížností apod. Díky takto získaným informacím může management posoudit, zda by zkvalitnění komunikace mohlo postojem pracovníků změnit.

### **Analýza problémů komunikace**

Podrobná analýza by měla být provedena u specifických případů zaměstnaneckých vztahů, ve kterých hlavním nebo vedlejším důvodem problémů bylo selhání komunikace. Smyslem analýzy je zjistit, kde došlo k chybě, a navrhnout postup, jak ji odstranit (Armstrong, 2007).

## **2.8 Komunikace organizace s vnějším prostředím**

Mikuláščík (2003) upozorňuje na to, že komunikaci v organizaci nelze vnímat jako uzavřený systém. Pro existenci organizace je nezbytné, aby komunikovala s okolím. Tímto

dostává komunikace globální charakter. Jestliže by se podnik soustředil pouze na vnitřní komunikaci, nemohl by prosperovat, neměl by odběratele ani dodavatele, nemohl by s nikým spolupracovat, neměl by se s kým srovnávat, nedostával by zpětnou vazbu, nemohl by se rozvíjet.

Světlík (1994) uvádí, že marketingová koncepce podnikání klade na firmy více požadků než jen vyrobit výrobek, stanovit cenu a dodat jej zákazníkovi. Podnik potřebuje podat zákazníkovi informace o vzniku výrobku, jeho vlastnostech, ceně, kde si jej lze zakoupit atd. Je nutné, aby se svým zákazníkem komunikoval.

**Marketingovou komunikaci** lze definovat jako každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích potenciálních zákazníků. Hlavní charakteristikou komunikace je zprostředkování informací a jejich obsahového významu s cílem usměrňování mínění, postojů, očekávání a způsobů chování spotřebitelů v souladu se specifickými cíli firmy (Hesková, 2001, Meffert, 1986).

Marketingová komunikace představuje souhrnný komunikační program firmy, který se skládá z jednotlivých složek nebo jejich kombinace. Je tvořena z jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, do kterého řadíme mimo jiné reklamu, podporu prodeje a public relations.

**Reklama** náleží k nejstarším a nejrozšířenějším nástrojům, které ovlivňují nákupní rozhodování (Hesková, 2001). Představuje placenou formu neosobní, masové komunikace, která je realizována prostřednictvím tiskových médií (noviny, časopisy, katalogy), rozhlasu a televize, reklamních tabulí, plakátů, výloh, firemních štítů atd. Hlavním rysem reklamy je, že působí na široké vrstvy obyvatelstva (Světlík, 1994). Je důležité podotknout, že reklama sama o sobě neumí prodávat, ale jejím cílem je dávat podněty potenciálnímu zákazníkovi, aby o produkt začal projevovat zájem nebo byl utvrzován o správnosti svého nákupu (Hesková, 2001).

**Podpora prodeje** je tvořena aktivitami, které stimulují pomocí dodatečných podmětů prodej výrobků a služeb. Podpora prodeje působí na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečné spotřebitele. Pro ně se stává nákup zajímavější prostřednictvím kuponů, prémie, vzorků zboží, prémiového balení aj. Podpora prodeje představuje v podstatě určitou kombinaci reklamy a cenových opatření. Snaží se sdělit určité informace o výrobku a současně nabízí stimul, většinou finančně zvýhodňující nákup (Světlík, 1994).

Časová působnost tohoto nástroje bývá obvykle omezena. Na rozdíl od reklamy, která přesvědčuje o důvodu nákupu, představuje podpora prodeje jednoznačný, konkrétní motiv koupě (Hesková, 2001). V dnešní době jde o jednu z nejrychleji rostoucích forem stimulace zákazníků (Světlík, 1994).

**Public relations** lze charakterizovat jako záměrnou sociální interakci organizace s jednotlivými skupinami veřejnosti či mezi konkrétními skupinami veřejnosti navzájem formou sociální komunikace, kdy cílem organizace je aktivní působení na své pozitivní přijetí ze strany zúčastněných cílových skupin a vyladování zájmů všech interagujících skupin za účelem dosažení plánovaných cílů (Bedrnová, Nový a kol., 2007, Lesley, 1995).

Dle Vymětala (2008) se pro realizaci cílů public relations v organizacích používají nástroje, z nichž nejdůležitější jsou:

- **vztahy s médii** – korektní vztah s novináři, redaktory rozhlasu a televize, firemní časopis, výroční zprávy, tiskové konference,
- **vztahy s veřejností** – srozumitelné, pravdivé, jasné a otevřené poskytování informací,
- **on-line public relations** – průběžné a aktuální zveřejňování informací na webových stránkách organizace,
- **konferenční servis a veřejné akce** – organizování firemních oslav, seminářů, přednášek, dny otevřených dveří, kulturní a sportovní akce,
- **vztahy k zákazníkům** – vzájemná komunikace, řešení stížností a reklamací, poradenství, účast na vývoji nových výrobků,
- **sponzorství** – orientováno zejména na sport.

Bedrnová, Nový a kol. (2007) shrnují základní principy pro práci s veřejností: partnerství, otevřenost a přístupnost, upřímnost, návaznost, společné úsilí o dosažení úspěchu.



## **3 Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení komunikace ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

### **3.2 Metodika práce**

Metodika práce je složena z několika částí, které jsou více přiblíženy v následujících podkapitolách.

#### **3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma**

K vypracování literárního přehledu řešeného tématu byly od začátku srpna do konce listopadu 2015 analyzovány knižní zdroje, jejichž seznam je uveden v přehledu použitých zdrojů. Veškerá literatura byla zapůjčena v Akademické knihovně a v knihovně Teologické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

#### **3.2.2 Charakteristika vybrané organizace**

Koncem ledna 2016 byla zpracována charakteristika organizace. Potřebné informace byly čerpány především z webových stránek vybrané společnosti RM GASTRO s.r.o., a to konkrétně z historie a materiálů, které jsou na stránkách společnosti dostupné ke stažení. Další důležité informace mi byly dodány manažerkou společnosti.

#### **3.2.3 Analýza současného stavu**

Jako základní primární metoda sběru dat byla využita metoda rozhovorů. Byly uskutečněny tyto rozhovory:

- rozhovory s manažerkou oddělení řízení procesů zjišťující většinu informací o komunikaci ve společnosti,
- rozhovor s vedoucím personálního oddělení týkající se výběru nových zaměstnanců,
- rozhovor s vedoucí obchodního oddělení na téma vnější komunikace,
- telefonický rozhovor s manažerkou marketingového oddělení v Praze za účelem získání doplňkových informací o vnější komunikaci.

Jednalo se o polostrukturované rozhovory, kromě strukturovaného rozhovoru hodnotícího současný stav komunikace ve společnosti. V rámci tohoto strukturovaného rozhovoru bylo manažerce oddělení řízení procesů položeno devět otázek, jejichž seznam je

uveden v Příloze č. 1. Všechny schůzky byly sjednávány telefonicky nebo e-mailem přibližně s týdenním předstihem. V průběhu rozhovorů byly odpovědi zaznamenávány do notebooku, případně mi byly zasílány na e-mail podnikové dokumenty vztahující se k danému tématu. Pro sběr dat sekundárních informací byly využity tyto metody:

- analýza webových stránek společnosti,
- analýza podnikových novin a dalších dokumentů.

Je nutné podotknout, že vnější komunikace byla zhodnocena jen částečně. A to z toho důvodu, že ve výrobním závodě ve Veselí nad Lužnicí, který byl vybrán pro tuto práci, je realizována pouze okrajově. Vnější komunikace je plně uskutečňována marketingovým oddělením v Praze. Všechny tyto metody sběru dat byly prováděny v průběhu února 2016. Následně byly získané informace zpracovány do výsledné podoby.

#### **3.2.4 Návrh změn**

Závěrem bude provedeno porovnání informací z podnikové praxe s informacemi získanými studiem odborné literatury. Na základě tohoto porovnání a hodnotícího strukturovaného rozhovoru s manažerkou společnosti bude zhodnocena komunikace ve společnosti a navrženy změny, kterými by mohlo dojít ke zlepšení současného stavu. Tyto návrhy budou poskytnuty společnosti pro jejich praktické využití.

## **4 Charakteristika vybrané organizace**

### **4.1 Historie organizace**

Rudolf Heinz založil svou loutkářskou společnost již roku 1892. O tři desetiletí později začal Ladislav Mrkvička šít v Kralupech nad Vltavou boty. Obě společnosti byly úspěšné a jejich rozvoj ukončilo až znárodnění po druhé světové válce.

Tradice však byla vzkříšena. Roku 1994 se sešli potomci obou podnikatelských rodů, Jan Richter a Ladislav Mrkvička, a založili RM Gastro na pražském Žižkově. Vášeň loutkářů pro detail a poctivý fortel obuvníků se spojil a dal vzniknout výjimečným produktům, které pomáhaly modernizovat českou gastronomii.

Zákazníci to dokázali ocenit. Díky jejich přízni otevírá RM Gastro v roce 1998 novou výrobu v jihočeském Veselí nad Lužnicí a na trh dodává první fritézy z vlastní produkce. O rok později je otevřena obchodní pobočka na Slovensku. Roku 2004 RM Gastro ve spolupráci s italskou společností Lotus uvádí na trh vlastní linky pod značkou RM Lotus. V dalším roce se RM Gastro spojuje se společností NOWA-2001 a tím otevírá pobočku v Polsku a zároveň zásadně modernizuje výrobu ve Veselí nad Lužnicí. V roce 2007 je otevřeno nové logistické centrum v Praze. Od roku 2010 RM Gastro zahajuje export mimo Evropu a prodává své výrobky do Austrálie a Afriky. V roce 2013 je otevřeno nové zákaznické a distribuční centrum v Polsku.

Do dnešních dní vyrostl sen zakladatelů do podoby společnosti s 315 zaměstnanci a spokojenými zákazníky ve více než 50 zemích světa.

### **4.2 Činnost organizace a její produkty**

RM Gastro je uznávaný evropský tvůrce profesionálního gastrozařízení. Opírá se o rozsáhlé zkušenosti získané během více jak 20 let působení na trhu, o dovednosti svých zaměstnanců a partnerský vztah s dodavateli a zákazníky.

Pro označení společnosti slouží logo RM s nápisem RM GASTRO, viz Obrázek č. 3.

Obrázek 3: Logo společnosti



RM GASTRO

Zdroj: RM Gastro (2014)

Společnost nabízí gastrozařízení pro kuchaře ve všech typech kuchyňských provozů. Jedná se o kuchyňské provozy od rychlého občerstvení, přes pizzerie, bary, kavárny, cukrárny, restaurace, hotely, závodní a školní jídelny, až po výrobní jídla.

RM Gastro nabízí ucelený sortiment produktů a technologií používaných v gastronomických provozech. Kromě toho také poskytuje pomoc při návrhu, projektování, instalaci i servisu a pravidelných revizích kuchyní.

#### Produkty a technologie:

- linky,
- varná centra,
- konvektomaty a šokery,
- myčky a zařízení pro mytí nádobí,
- chlazení a výrobnyky ledu,
- zařízení pro pizzerie,
- malá stolní zařízení,
- kávovary a barová zařízení,
- roboty a přístroje pro přípravu masa a zeleniny,
- vitríny, vodní lázně a další příslušenství.

#### Zákaznické služby a řešení:

- poradenství a návrh konceptu gastronomického provozu,
- projektování kuchyňských provozů,
- pomoc při výběru optimální technologie,
- dodávka a odborná instalace,
- záruční a pozáruční servis,

- pravidelné revize,
- rozšiřování stávajících provozů,
- ucelená řešení gastroprovozů.

Společnost nabízí své produkty pod dvěma značkami. První z nich je **RM**. Pod touto značkou poskytuje společnost špičkové produkty pro hotely, restaurace, pizzerie, závodní a školní jídelny a ostatní velké profesionální kuchyně. Základními ingrediencemi této značky jsou inovativní technologie, pokročilé funkce, nadstandardní provedení a vynikající design. Druhou značkou je značka **REDFOX**. Produkty této značky slouží pro menší kuchyně v hotelích, restauracích, pizzeriích, provozovnách rychlého občerstvení a dalších obdobných provozech. Značka REDFOX nabízí vysoce funkční produkty s moderním, praktickým a spolehlivým řešením. Důraz je kladen na užitnou hodnotu, funkčnost a odolnost.

Šest z deseti produktů v nabídce společnosti tvoří vlastní výrobky. Zbytek jsou pečlivě vybrané produkty od dodavatelů, se kterými rozvíjí společnost dlouhodobé partnerské vztahy. Díky tomu ručí společnost za špičkovou kvalitu a vysokou užitnou hodnotu všech svých produktů.

Společnost má obchodní pobočky v Praze, Polsku a na Slovensku. Avšak zázemí pro návrh a výrobu kuchyní poskytuje společnosti moderní výrobní závod a export ve Veselí nad Lužnicí, který jsem si vybrala pro svou práci.

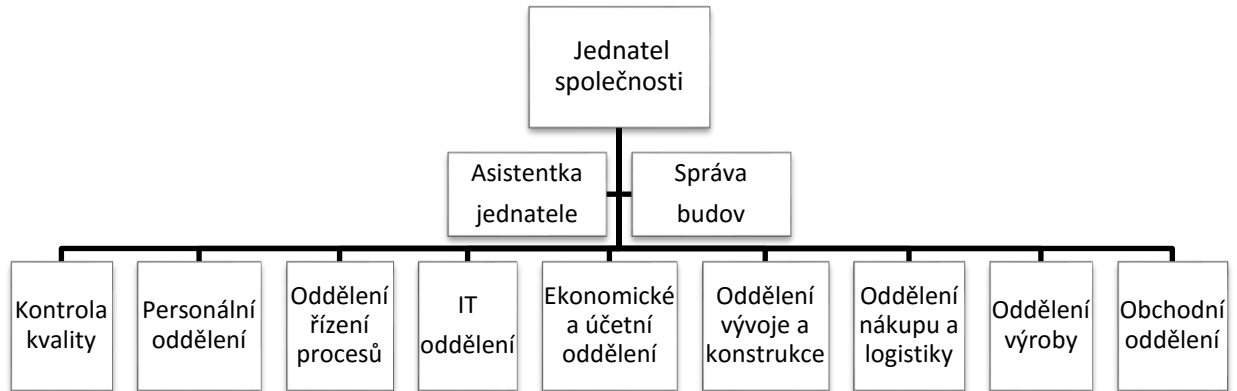
Ve výrobním závodě ve Veselí nad Lužnicí se na ploše 5 000 metrů čtverečních vyrobí každý rok více než 50 000 produktů. Systém řízení výroby je plně orientován na kvalitu. Úkolem tohoto exportu je zabezpečovat potřeby zákazníků na zahraničních trzích. Vše je podřízeno tomu, aby se k zákazníkům dostal špičkový produkt.

### 4.3 Organizační struktura

Obrázek č. 4 zobrazuje organizační strukturu výrobního závodu a exportu společnosti RM GASTRO s.r.o. ve Veselí nad Lužnicí. V čele výrobního závodu je jednatel společnosti, který dohlíží na činnost devíti pracovních oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího a jemu podřízené zaměstnance. Některá oddělení zahrnují ještě další pododdělení. Oddělení vývoje a konstrukce se dělí na přípravu projektů, vývojovou konstrukci, sériovou konstrukci, rozvojovou konstrukci a vývojovou zkušebnu. Oddělení nákupu a logistiky se člení na nákup a sklad. Oddělení výroby zahrnuje oddělení technologie,

plánování a realizaci výroby, montáž, programování CNC, lisovnu CNC a svařovnu. Obchodní oddělení je tvořeno back office a international sale.

Obrázek 4: Organizační struktura závodu



Zdroj: interní informace společnosti

Závod zaměstnává dohromady 182 zaměstnanců, z toho je 140 pracovníků výroby a 42 technicko-hospodářských pracovníků. Pracovní doba se pro jednotlivé zaměstnance liší. Technicko-hospodářští pracovníci pracují osm hodin denně. Zaměstnanci lisovny CNC pracují na dvanáctihodinové směny. Ostatní pracovníci ve výrobě a skladu mají ranní a odpolední osmihodinové směny.

## 5 Analýza současného stavu

Poté, co jsem získala dostatek informací o společnosti jako celku, jsem se zaměřila na komunikaci v této společnosti. Komunikaci jsem rozdělila do několika částí. Těmi hlavními jsou ústní komunikace, písemná a elektronická komunikace a vnější komunikace. První dvě části popisují převážně komunikaci uvnitř organizace. Poslední část je zaměřena na komunikaci organizace s vnějším prostředím. Pokud společnost zvládne správně komunikovat ve všech těchto oblastech komunikace, položí tak základy pro rozvoj mnoha dalších činností.

### 5.1 Obecné zásady komunikace

Společnost si v rámci své firemní identity nastavila obecné zásady, které by se měly v komunikaci dodržovat. Jedná se o tyto zásady:

- usilujeme o otevřenou, přímou, seriózní a poctivou komunikaci,
- nesměšujeme profesní a osobní témata,
- respektujeme jiný názor, vyvracíme jej věcnými, nikoliv osobními argumenty,
- jsme zdvořilí, příjemní a usmíváme se na své okolí,
- na jednání chodíme připraveni,
- nebojíme se přiznat chybu,
- se zákazníkem komunikujeme:
  - způsobem, který preferuje,
  - v okamžiku, kdy nás vnímá,
  - jazykem, kterému rozumí.

### 5.2 Ústní komunikace

Ústní komunikace se ve společnosti, oproti komunikaci písemné a elektronické, používá v menší míře. Některé situace si však ústní komunikaci vyžadují. Týká se to těch situací, u kterých není nutné, aby byly písemně podloženy, a u kterých to vyžaduje čas. Výhody ústní komunikace vidí společnost v její rychlosti, okamžité zpětné vazbě a také v tom, že je osobnější. Oproti tomu nevýhody shledává společnost v tom, že lidé zapo- mínají informace, které pouze slyší a také v tom, že neexistuje nic, co by dokazovalo, že byla informace opravdu sdělena. Záleží však na druhu činnosti a také na oddělení. Některá oddělení komunikují více ústně a některá hlavně písemně a elektronicky. Příkladem oddělení, které komunikuje více ústně, může být oddělení výroby, kde je nutné

řešit věci okamžitě. Nástroje, které společnost v rámci ústní komunikace využívá, jsou následující:

- projev,
- porada,
- strukturovaný pohovor, assessment centrum,
- pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků.

### **5.2.1 Projev**

Každý projev, který se v organizaci uskutečňuje, musí být předem důkladně připraven. Ten, kdo projev pronáší, si připraví prezentaci, která slouží jako osnova projevu. Je stanoven časový harmonogram, který udává, kolik času je možné každému bodu projevu věnovat.

Hlavním projevem v organizaci je projev, na jehož začátku se zhodnotí uplynulý rok, vyzdvihne se, čeho bylo v tomto roce dosaženo a co se naopak nepovedlo. Poté se přejde k hlavnímu tématu projevu, což je představení vizí a cílů na daný rok, případně do dalších let. Tento projev se uskutečňuje vždy začátkem roku a pronáší ho jednotliví vedoucí oddělení všem svým podřízeným pracovníkům. Projevu předchází schůzka jednatele s vedoucími všech oddělení, na které se dohodnou na jednotlivých bodech projevu. Cílem je informovat zaměstnance o tom, kam společnost směřuje a čeho chce dosáhnout. Na konci takového projevu je prostor pro dotazy a připomínky.

V letošním projevu byly zaměstnancům představeny vize a cíle, které lze rozdělit do dvou oblastí. Nejprve se jednalo o vize a cíle, které se týkají celé společnosti. Vizí společnosti je stavět na třech klíčových prvcích. Těmito prvky jsou spolupracovníci, zákazníci a zisk. Ani jedno nemůže existovat bez druhého. Proto chce společnost všem třem oblastem věnovat náležitou pozornost. Dále byly zaměstnancům představeny strategické cíle, kterých chce společnost dosáhnout do roku 2019. Do tohoto roku by společnost chtěla docílit určitého obratu a ziskovosti (hrubý zisk/tržby) 12 %, v jednom nebo dvou specifických produktech a v jedné nebo dvou klíčových službách udávat trend trhu, dosáhnout minimálně 15% podílu na trhu v České republice, Polsku a na Slovensku, vytvořit vlastní prodejní a servisní síť a zřídit školku pro děti zaměstnanců. Poté byly zaměstnancům představeny prioritní projekty na rok 2016. Mezi tyto projekty patří adaptace nových zaměstnanců, systém plánování a hodnocení výkonu, proces náboru, talent program, stabilizace a navýšení kapacit. Následně se přistoupilo k vizím a cílům závodu



ve Veselí nad Lužnicí. Kromě zmíněných vizí a cílů, které se týkají celé společnosti a tedy i závodu, by v roce 2016 chtěl závod zvýšit svůj obrat a dosáhnout ziskovosti 11 %, zajistit termín dodání maximálně čtyři týdny, zvýšit produktivitu práce a postavit novou výrobní halu.

Za projev lze také považovat školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). Tento projev se koná jednou ročně a provádí ho externí školi-  
tel. Projev v rámci tohoto školení je většinou pronášen nadvakrát, nejprve pro jednu polovinu závodu a poté pro druhou.

### **5.2.2 Porada**

Ve společnosti jsou jasně daná pravidla pro přípravu a průběh porady, se kterými je každý pracovník seznámen. Porady se uskutečňují na různých úrovních.

#### **Porada vedení**

Porada vedení se koná pravidelně každý čtvrtek od 9:00 do 10:00 hod. a účastní se jí vedoucí všech oddělení. Cílem porady je společně rozhodovat o strategicky důležitých bodech majících dopad na většinu oddělení, případně vyřešení provozních záležitostí, které zasahují do více oddělení. Body k projednání na další poradě se určí vždy na závěr porady a zahrnou se do zápisu z porady. Povinností organizátora porady je ještě týž den vytvořit a zaslat všem vedoucím zápis z porady vedení a také ho uložit na místní disk společnosti. V místnosti, kde se porady uskutečňují, je umístěna speciální nástěnka, na kterou mají možnost účastníci porady umístit návrhy k projednání na další poradě i po skončení porady. Dokonce i v průběhu porady je zde ještě možné umístit náměty, které účastníky v průběhu porady napadnou. Před každou poradou organizátor porady rozesílá e-mailem znovu stručný program porady, a to maximálně jeden den předem. Pokud témata k projednání přesáhnou kapacitu porady, rozhodne o zařazení do programu pořadí priorit jednotlivých bodů. Body, které nebudou do programu zařazeny, budou projednány na další poradě. Aby byla porada maximálně efektivní, je každý vedoucí povinen se na poradu předem připravit. Jeho úkolem je projít si zasláný program porady a každý bod si promyslet. Vedoucí také musí zkontrolovat zápis z minulé porady a označit v něm všechny svoje splněné a nesplněné úkoly. Na poradě je pak povinen prezentovat příčiny u nesplněných bodů a k nim nápravná opatření.

## **Porady na jednotlivých odděleních**

Na každém oddělení se pravidelně jednou týdně uskutečňují porady, které trvají maximálně 1,5 hodiny. U oddělení, která se dále nečlení na pododdělení, se porady účastní každý člen oddělení. V opačném případě se porady účastní vždy vedoucí oddělení a zástupci z jednotlivých pododdělení. Cílem porady je projednat úkoly a problémy vzniklé na daném oddělení. Stejně jako u porady vedení se body k projednání na další poradě zahrnují do zápisu z porady (viz Příloha č. 2) a je zde také možnost využít speciální nástěnky pro dodatečné náměty. Pravidla týkající se povinností organizátora porady, kapacity porady a povinností účastníků porady jsou obdobná jako u porady vedení.

### **Dispečink (organizační porada)**

Dispečink je zvláštní porada, která se koná na úrovni výroby a skladu. Jedná se o poradu, která se koná vždy na konci směny a trvá přibližně 15 minut. Účastní se jí všichni pracovníci dané směny. Poradu řídí vedoucí výroby či skladu. V případě jeho nepřítomnosti vede poradu zástupce vedoucího. Cílem porady je vyhodnocování plánovaných činností (splněno/nesplněno), zdůvodnění případného nesplnění úkolu a přijetí opatření, vyhodnocení výkonnosti, upozornění na problémové situace ve směně a přijetí opatření, vyhodnocení chybovosti. Pro rozdělení pracovních činností a jejich vyhodnocení slouží organizační tabule. Organizační tabule je rozdělena do sloupců, které představují pracovní pozice, a do řádku, které symbolizují pracovní dny. U jednotlivých pracovních pozic jsou přiděleny stálé pracovní činnosti. Na začátku týdne jsou vedoucím na každý den přiřazena ke každé pracovní pozici jména pracovníků. Dle potřeby se mění operativně. Na konci dne si každý pracovník pomocí magnetů vyhodnotí splnění či nesplnění přidělených pracovních činností daného dne.

Na konci každé porady mají všichni účastníci prostor na připomínky a dotazy.

### **5.2.3 Výběr nových zaměstnanců**

Výběrem nových pracovníků se ve společnosti zabývá personální oddělení, které je informováno o každé nově otevřené nebo uvolněné pracovní pozici. Způsobů jak informovat veřejnost o volných pracovních pozicích využívá personální oddělení hned několik. Mezi tyto způsoby patří webové stránky společnosti, pracovní portály (Prace.cz, Jobs.cz), firemní Facebook, inzerce v měsíčníku Veselsko a v jiných lokálních týdenících a měsíčnících (viz Příloha č. 3), personální agentury, program „Doporuč svého známého“. V rámci nábory nových pracovníků zahájila společnost také komunikační

kampan v podobě billboardů, plakátů, letáků (viz Příloha č. 4), spotů v rádiu a veřejných akcí. Možnosti informovat veřejnost o volných pracovních místech prostřednictvím úřadu práce společnost aktivně nevyužívá.

### „Doporuč svého známého“

Společnost umožňuje stávajícím zaměstnancům podpořit výběr nových zaměstnanců aktivním doporučením vhodných kandidátů na vybrané otevřené pracovní pozice. Do této aktivity se může zapojit jakýkoliv spolupracovník společnosti, mimo personální oddělení, který není ve zkušební nebo výpovědní lhůtě. Cílem je šířit pozitivní povědomí o RM Gastro jako zaměstnavateli mezi spolupracovníky a jejich okruhu známých a také zvýšit počet přihlášených kandidátů do výběrového řízení. Doporučení probíhá tak, že spolupracovník zašle životopis doporučeného kandidáta zástupci personálního oddělení. Zaslání se uskutečňuje prostřednictvím firemního e-mailu, doporučenou poštou nebo osobním doručením na personální oddělení. Je-li kandidát i po uplynutí tříměsíční zkušební doby stále ve společnosti zaměstnán, má spolupracovník, který kandidáta doporučil, nárok na vyplacení bonusu. Hodnota vypláceného bonusu je závislá na náročnosti obsazované pozice. Tyto pozice jsou rozděleny do dvou kategorií. Kategorie I. zahrnuje výkonné a administrativní pozice, např. operátor výroby, skladník, asistent. Kategorie II. představuje expertní, seniorské a manažerské pozice, např. mistr, obchodní manažer, konstruktér. Hodnota vypláceného bonusu je pro Kategorii I. 14 000 Kč a pro Kategorii II. 28 000 Kč. Bonus je přičten k základní měsíční mzdě pracovníka, kterému bonus náleží. Z bonusu se tedy odvádí zákonné odvody (daň, sociální a zdravotní pojištění).

Příklad letáku s pozicemi zařazenými do programu „Doporuč svého známého“ obsahuje Příloha č. 5.

Za způsob obsazení volné pracovní pozice je zodpovědné personální oddělení. Každá otevřená pozice je obsazena prostřednictvím výběrového řízení. Forma výběrového řízení je stanovena dle požadavků konkrétní pozice. Personální oddělení provádí nejdříve předvýběr ze zaslaných životopisů na základě stanovených požadavků na profil kandidáta. Poté volí mezi dvěma nástroji pro výběr. Prvním nástrojem je **strukturovaný pohovor**, jehož součástí mohou být různé testy, viz Příloha č. 6. Obsah testů je přizpůsoben náplni práce pozice, na kterou se kandidát hlásí. Druhým nástrojem je **assessment centrum**, které se používá pro vyšší pozice. Pokud si to daná pozice žádá, může výběr

rové řízení probíhat ve více kolech. Finální výběr kandidáta je výsledkem domluvy přímého nadřízeného a personálního oddělení. Při neshodě rozhoduje přímý nadřízený. Rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí kandidáta musí být u obou nástrojů pro výběr řádně zdůvodněno.

### **Strukturovaný pohovor**

V rámci strukturovaného pohovoru má personalista předem připravený soubor otázek, na které se bude uchazeče ptát. Pohovor trvá 60 minut a je rozdělen do několika částí.

Nejprve je kandidát přivítán, zástupci RM Gastro se krátce představí a zdůvodní jejich setkání. Poté následuje prezentace kandidáta. Každý uchazeč o práci má za úkol si na pohovor připravit prezentaci, ve které co nejkonkrétněji odpoví na následující otázky:

- Proč jsem se rozhodl účastnit výběrového řízení na danou pozici?
- Co očekávám od nového zaměstnání (jaké by mělo být, co by mělo přinést, co naopak nepřinést)?
- Co mohu já nabídnout novému zaměstnavateli?
- Co se mi v minulém zaměstnání podařilo?
- Jaké pracovní motto je mi blízké a proč?

Po prezentaci se personalista dotazuje na to, co nebylo příliš konkrétně vysvětleno, popřípadě na to, co by ho zajímalo podrobněji. Personalista hodnotí, jak pečlivě byla připravena samotná prezentace i řeč, jak byla řeč konkrétní a podrobná a jak byl uchazeč otevřený a sdílný. Další částí je zhodnocení životopisu. Cílem je získat odpovědi na otázky, ze kterých by mohla vyplývat rizika, tedy identifikovat možná rizika uchazeče. Personalista se ptá na cokoli co je potřeba vyjasnit. Může jít např. o otázky týkající se fluktuace, důvodu opuštění předchozího zaměstnání, důvodu předchozí nezaměstnanosti, nejasného přeskokování mezi obory apod. Následně se zjišťuje, co uchazeč o organizaci ví. Personalista se chce dozvědět, kolik informací si uchazeč o organizaci zjišťoval a co konkrétně ho zajímalo. Z odpovědí personalista usuzuje motivaci kandidáta pracovat právě pro jejich společnost a také hodnotí, jak se uchazeč připravil na osobní setkání. Dále je uchazeč informován o společnosti a pozici, na kterou se hlásí. Můžou zde být položeny otázky týkající se platové představy a možného nástupu. Po této části je vyhrazen prostor pro otázky kandidáta. Nakonec jsou uchazeči předány informace o dalším postupu. V případě že kandidát vyhovuje požadavkům na danou pracovní pozici, požádá ho personalista o kontakty na ověření referencí.

## **Assessment centrum**

Výběr kandidáta pomocí assessment centra je poněkud složitější. Nejprve je počet kandidátů zredukován pomocí strukturovaného pohovoru a online diagnostiky. Online diagnostika je soubor různých testů, např. psychotesty, testy na práci s informacemi, výkonové testy, testy na pracovní chování. Každé assessment centrum je nastaveno podle konkrétní pozice, pro kterou je prováděno. Personalisté mají opět vše připravené předem. Assessment centra se obvykle účastní dva až pět nejlepších kandidátů a ti pak plní různé úkoly po celý den. Jedná se o psychologické a modelové úkoly, které např. ukazují, jak umí kandidát pracovat v týmu. Často je kandidátům zadán praktický úkol, který plní přímo ve výrobě. Na základě toho pak prezentují výsledky své práce. Po celou dobu jsou kandidáti pozorováni a personalisté zkoumají jejich reakce, podle kterých je hodnotí. Pokud se už na začátku dne ukáže, že některý kandidát dané pozici nevyhovuje, je možno ho vyřadit ihned po prvním úkolu. Často se ale nechají dojít všichni kandidáti až do konce a potom se teprve rozhodne, který kandidát je přijat a který ne.

Pomocí uvedených nástrojů společnost v loňském roce přijala 55 nových zaměstnanců. Mezi přijatými pracovníky byli pracovníci oddělení vývoje a konstrukce (např. konstruktér), pracovníci oddělení nákupu a logistiky (např. manažer nákupu a logistiky, referent zásobování, strategický nákupčí, skladník), pracovníci oddělení řízení procesů (např. lean manažer), pracovníci ekonomického a účetního oddělení (např. účetní), pracovníci IT oddělení (např. IT administrátor, programátor/analytik MS SQL), pracovníci obchodního oddělení (např. technická podpora oddělení prodeje), pracovníci oddělení výroby (např. vedoucí výroby, dispečer výroby, pracovník montáže, pracovník obsluhy CNC strojů, mistr výroby, svářeč).

### **5.2.4 Rozhovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků**

Nástrojem pro hodnocení pracovních výsledků je ve společnosti strukturovaný rozhovor se zaměstnanci. Tento rozhovor se provádí jednou za půl roku a trvá od 60 do 90 minut. Rozhovor vede vždy pracovník personálního oddělení. V současné době se tento rozhovor provádí se zaměstnanci do úrovně manažerů. Od příštího roku bude povinností na základě zavedení ISO dělat tyto rozhovory se všemi zaměstnanci.

Rozhovor je rozdělen do několika částí. První část hodnocení je všeobecná. Toto hodnocení se týká oblastí, jako jsou odborné znalosti, produktivita, orientace na cíl, spolupráce, komunikace, samostatnost, angažovanost, schopnost zatížení. Poté následuje

hodnocení, které je zaměřeno na řízení. Hodnotí se, zda řídicí pracovník stanovuje jasné a dosažitelné cíle, podporuje spolupráci mezi pracovníky, správně motivuje své podřízené, správně deleguje úkoly a kompetence, poskytuje včas důležité informace, má podnikatelské myšlení, podporuje pracovníky v jejich rozvoji.

Další částí rozhovoru je celkové hodnocení, jehož hlavní náplní je srovnání skutečnosti s cílem, který byl stanoven při minulém rozhovoru. V souvislosti s tím se také hodnotí účinnost minulých podpůrných opatření, která měla pomoci tohoto cíle dosáhnout.

Dále je zde prostor pro zpětnou vazbu. Zaměstnanec vyjádří své stanovisko k pracovním podmínkám, pracovní době, činností a klimatu v organizaci. Má také možnost podat zlepšovací návrhy k budoucí organizaci a spolupráci.

Poté následuje část věnovaná rozvoji pracovníka. Zjišťuje se, v jakých oblastech by se měl pracovník rozvíjet, která opatření jsou k tomu zapotřebí, zda další rozvoj nezasáhne pracovníkovi příliš do osobního života a co je pracovník ochoten pro svůj další rozvoj postoupit.

Závěrem rozhovoru je sjednání cíle, kterého by mělo být v následujícím půlroce dosaženo. Je určeno, kdo změří splnění tohoto cíle, jakou podporu bude pracovník potřebovat a jaké účinky dosažení případně nedosažení tohoto cíle přinese.

Protokol k rozhovoru je k dispozici v Příloze č. 7.

### **5.3 Písemná a elektronická komunikace**

Oproti ústní komunikaci se písemná a elektronická komunikace ve společnosti používá častěji. Důvodem je, že tímto způsobem komunikace mají zaměstnanci vše podložené a mohou se na daný dokument kdykoli odkázat. Jedinou nevýhodu písemné a elektronické komunikace shledává společnost v její neosobnosti. U písemné a především u elektronické komunikace je třeba dbát na to, aby se sdělovali jen důležité informace a nedocházelo k zahlcení. Nejčastěji se ve společnosti komunikuje prostřednictvím softwaru K2, který bude více přiblížen později.

Každé oddělení si vede seznam všech používaných písemností. Za základní písemnosti ve společnosti lze považovat smlouvy (kupní, pracovní), faktury, objednávky, obchodní dopisy, pracovní postupy, instrukce, metodické pokyny, technologické postupy, organizační řád, zápisy z porad.

Společnost rozlišuje formální, semiformální a neformální dopis/e-mail. Vzory těchto dopisů/e-mailů viz Příloha č. 8.

### **5.3.1 Obecné zásady**

Společnost má stanoveny zásady týkající se obsahu a formy písemností, které musí být dodržovány.

#### Obsah:

- pečlivě si promyslíme obsah sdělení,
- sdělení formulujeme jasně, zřetelně a srozumitelně,
- při formulaci sdělení používáme „každodenní zdvořilosti“,
- obsah sdělení přehledně strukturujeme na úvod, jádro sdělení, závěr a shrnutí,
- vždy postupujeme od obecného ke konkrétnímu.

#### Forma:

- píšeme spisovně a kultivovaně bez gramatických chyb,
- preferujeme krátké věty, nepoužíváme složitá souvětí a množství vložených vět,
- text přehledně dělíme na odstavce,
- dodržujeme všeobecné zásady i firemní pravidla grafické úpravy.

### **5.3.2 Grafická úprava**

Ve společnosti je stanoveno, jaké fonty písma se mají používat pro různé typy písemností. Pro běžné kancelářské použití, textové dokumenty a prezentace se používá pouze bezpatkové písmo Calibri, ostatní fonty jsou zakázány. Dále má společnost pro běžné kancelářské použití předdefinované šablony pro Microsoft Word a PowerPoint. Je určeno, že text se zarovnává doleva, výjimečně i doprostřed nebo do bloku. Pro dopisy používají zaměstnanci šablony s možností volby pro černobílý a barevný tisk. Jiná je pak šablona pro interní dopis. Je stanoveno, že hlavička a firemní zápatí se tiskne pouze na první straně dopisu. Na dalších stranách se tiskne linka s logem a číslem strany.

### **5.3.3 Firemní údaje**

Ve společnosti je povinností uvádět na firemních materiálech název společnosti, korespondenční adresu, zákaznický telefon, zákaznický e-mail, webové stránky společnosti. Pokud se jedná o celofiremní materiály, uvádí se kontakty všech poboček. V případě lokálních materiálů se uvede pouze lokální kontakt pro danou zemi.

### 5.3.4 Komunikační nástroje

Všechny důležité informace a úkoly se ve společnosti posílají:

- e-mailem,
- úkolem v K2,
- vnitřní poštou.

Je striktně vyžadováno, aby příjemce pošty včas odpovídal. Pokud byla zpráva doručena v pracovní době, musí příjemce odpovědět ještě tentýž den. Je-li uveden jiný termín, pak nejpozději do tohoto termínu.

#### **E-mail**

Veškerá e-pošta přichází ve společnosti na e-mailové schránky jednotlivých pracovníků. E-mailovou schránku má zřízenou každý, kdo má přístup k počítači a nějakým způsobem s ním pracuje. Přihlašovací údaje jsou přiděleny každému zaměstnanci již v den nástupu.

Všichni pracovníci mají povinnost mít stále zapnutý program Microsoft Outlook pro odesílání a přijímání e-mailové pošty a pravidelně číst doručené e-maily. Ve složce „Doručená pošta“ zůstávají pouze nevyřízené zprávy, ostatní se buď odstraňují, nebo se archivují. Z tohoto důvodu musí mít všichni majitelé e-adres vytvořené složky pro archivaci podle odesílatele nebo charakteru došlé pošty. Do těchto složek si zaměstnanci pravidelně archivují všechny vyřízené avšak důležité zprávy.

V každé e-mailové zprávě je na konci automatický podpis, který obsahuje jméno, funkci, kontakty (mobil, telefon, fax, e-mail), firemní poštovní adresu a logo.

Pokud alespoň jeden pracovní den nebude zaměstnanec dostupný na e-mailu, je povinen nastavit automatickou odpověď. Tato odpověď bude obsahovat dobu nepřítomnosti a způsob jak je zaměstnanec dosažitelný respektive kdo ho zastupuje.

Obchodní oddělení se potýká s velkým množstvím e-mailových zpráv. Pracují zde tři obchodní referentky a každé z nich přijde v průměru 40 e-mailů denně. Toto množství je ještě zvládnutelné. Pokud by se zvyšovalo, byl by to problém.

Když nastane nějaká porucha v počítači, řeší se to zasláním požadavku na IT oddělení prostřednictvím jejich vlastního HelpDesku. Do požadavku je nutné zadat prioritu, aby IT oddělení vědělo, zda vzniklá porucha blokuje něčí práci. Od IT oddělení následně



přijde e-mail s informací o způsobu řešení poruchy. Odesílatel požadavku musí způsob řešení poruchy schválit.

## Úkol K2

Pokud žádá pracovník po jiném pracovníkovi, aby něco udělal, vytvořil, splnil, zajistil apod., rozesílá se takový požadavek formou úkolu v K2. Jedná se o software K2, ve kterém jsou různé moduly, včetně modulu Úkoly. Tento modul používají všichni zaměstnanci společnosti, kteří pracují s počítačem. Upozornění o tom, že přišel úkol do K2, přijde i na e-mail příslušného zaměstnance.

Následující Obrázek č. 5 ukazuje příklad úkolu v K2. Při zadávání úkolu je nutné vyplnit popis, prioritu, řešitele a zadání úkolu. Řešitel reaguje na úkol opět pomocí tohoto modulu.

Obrázek 5: Úkol v K2

The screenshot shows the K2 software interface for creating a task. The window title is 'K2 ÚKOLY'. The interface includes a menu bar with 'Formulář', 'Úpravy', 'Olap', 'Zobrazit', 'Nástroje', and 'Nápověda'. Below the menu is a toolbar with various icons for task management. The main form area contains the following fields and values:

- Zkratka:** 80700017
- Zkratka 2:** 80700017
- Číslo:** 34772
- Popis:** LOGO BUFET SYSTEM
- Nadřazený:** (empty)
- Priorita:** SS
- Vlastník:** ML
- Martina Lišková** (Name)
- Stav:** Nezačato
- Manažer:** ML
- Zadání:** 8
- Řešitel:** VT
- Věra Tousková** (Name)
- Složka:** (empty)
- Změna zadání:** 5.05.2015

The task description field contains the following text:

Pokrytí zboží: 80700017 - LOGO BUFET SYSTEM  
U : Martina Lišková 5.5.2015 9:37:42  
Dobrý den ,  
prosím o objednání loga. Děkuji  
U : Věra Tousková 7.5.2015 9:10:00  
loga mají poslat poštou, pokud do týdne nepřijdou, prosím, urgujte u mě zpět. Díky V.

At the bottom of the window, there is a 'Poznámky' (Notes) section with a tabbed interface for 'Text hlavičky' and 'Text patičky'. The 'Text hlavičky' tab is active, showing a text area with the word 'Poznámky'.

Zdroj: interní informace společnosti

Pokud úkol není do určité doby splněn, odešle se dotyčnému pouze jedna výzva na okamžité splnění úkolu. Když adresát úkol nesplní ani po výzvě, informuje se o této skutečnosti jeho přímý nadřízený, který přijme patřičné opatření.

### **Vnitřní pošta**

Pro předávání tištěných dokumentů, přijaté pošty a jiných fyzických dokladů slouží přihrádky, které jsou umístěny v kanceláři konstrukce. Všichni pracovníci, kteří mají své přihrádky pro poštu, musí tyto schránky pravidelně vybírat, a to minimálně jednou za 3 hodiny.

### **5.3.5 Podnikové noviny**

Pro předávání informací slouží ve společnosti také podnikové noviny. Tyto noviny vycházejí každý měsíc a jejich náplň a grafickou úpravu zajišťuje marketingové oddělení obchodní pobočky v Praze. Obsah novin je stejný pro všechny pobočky RM Gastro. Podnikové noviny jsou k dispozici ve veřejných prostorách společnosti v několika výtisících. Prostřednictvím novin se zaměstnanci dozvídají informace o aktuálním dění ve společnosti, jejích úspěších, účasti na veletrzích a jiných akcích, náboru nových zaměstnanců apod. Součástí každých novin je také soutěž. V rámci soutěže odpovídají zaměstnanci na otázky, které zjišťují, jak pozorně noviny četli. Své odpovědi mohou zasílat na určený e-mail. Ze správných odpovědí se poté vylosují tři výherci, kteří obdrží dárek.

Ukázka titulní strany podnikových novin je v Příloze č. 9.

### **5.3.6 Videokonference**

Zvláštním typem komunikace jsou ve společnosti videokonference, které se uskutečňují prostřednictvím Skypu. Používají se v situaci, kdy ředitelna závodu komunikuje s ředitelnu obchodní pobočky v Praze, Polsku nebo na Slovensku. Mnohdy spolu tímto způsobem komunikuje najednou i více ředitelů. Ve srovnání s osobním jednáním představují videokonference pro společnost úsporu času i nákladů.

### **5.3.7 Zlepšovací návrh**

Zlepšovacím návrhem jsou všechny písemně, případně elektronicky podané nápady a impulsy, které vedou k výraznému zlepšení zejména v oblasti bezpečnosti práce, kvality, snížení pracnosti nebo nákladů. Zlepšovací návrh musí obsahovat výstižnou specifikaci řešení a jeho výhod v porovnání s původním stavem.

Technicko-hospodářští pracovníci jsou povinni podat zlepšovací návrh v elektronické podobě prostřednictvím úkolu v K2, kde vyplní příslušný formulář. Zlepšovací návrh zasílají přímo svému vedoucímu. Pracovníci výroby a skladu podávají zlepšovací návrh písemně prostřednictvím „kartičky“. Tyto kartičky (viz Příloha č. 10) jsou k dispozici na „Tabuli zlepšovacích nápadů“, která je umístěna v každé výrobní hale a skladu.

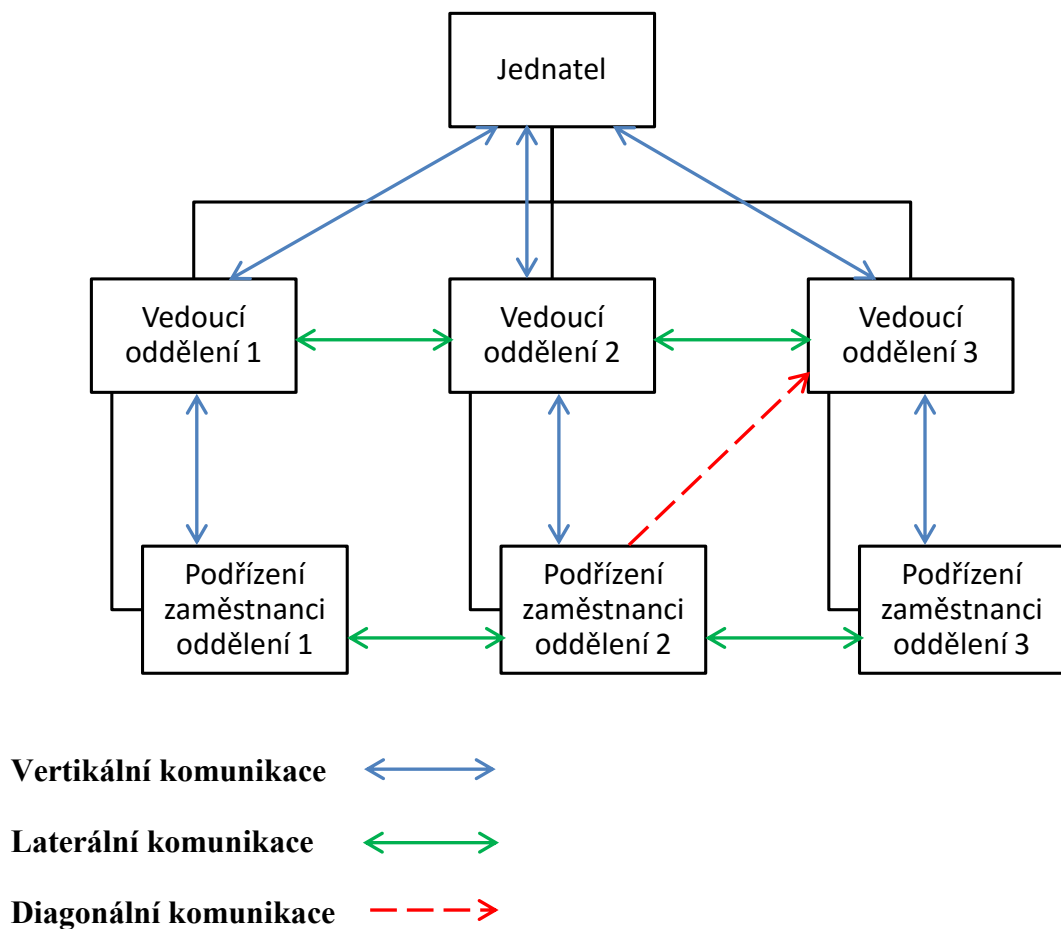
Zlepšovací návrhy podané prostřednictvím elektronického formuláře schvalují vedoucí jednotlivých oddělení a návrhy podané pomocí kartiček schvalují mistři a vedoucí skladu. Realizaci zlepšovacích návrhů týkajících se výroby musí schválit technolog výroby.

Za podání a realizaci schválených zlepšovacích návrhů náleží podateli odměna, jejíž výše se pohybuje od 40 do 300 Kč, podle toho čeho se zlepšovací návrh týká.

## 5.4 Komunikační kanály

Komunikace v organizaci se pohybuje různými kanály (viz Obrázek č. 6), díky nimž se informace dostávají tam, kam mají.

Obrázek 6: Komunikační kanály ve společnosti



Zdroj: vlastní

## **Vertikální**

Vertikální komunikace se uskutečňuje v organizaci velmi často. Tou o něco méně častou formou je forma sestupná. Jedná se o situaci, kdy jednatel předává informace vedoucím jednotlivých oddělení a ty je dále předávají svým podřízeným.

Častěji se ve společnosti objevuje vzestupná forma. Tato forma se používá, když podřízení potřebují něco sdělit svému vedoucímu. Zaměstnanci často při své práci narazí na nějaký problém, se kterým potřebují poradit od svého vedoucího. Vedoucí buď danou situaci vyřeší sám, nebo pokud se jedná o složitější záležitost, předá tuto informaci dále jednateli. Konkrétním příkladem můžu být situace, když se stane nějaký problém ve výrobě. Dělník sdělí tento problém svému mistrovi. Pokud se jedná o složitější problém, předá mistr tuto informaci oddělení kontroly kvality. A pokud ani toto oddělení nemá kompetence rozhodnout o daném problému, sdělí ho jednateli.

Porady na jednotlivých odděleních představují vertikální komunikaci v sestupné i vzestupné formě. Vedoucí oddělení předávají svým podřízeným informace od jednatele a zároveň podřízení zde sdělují vedoucímu informace a problémy, které se vyskytly při jejich práci.

## **Laterální**

Laterální komunikace se vyskytuje ve společnosti poměrně často. Nejtypičtější situace, kdy dochází k tomuto druhu komunikace, je, když si jedno oddělení neví s nějakou záležitostí rady a musí požádat o pomoc jiné oddělení. Tuto situaci je možno řešit několika způsoby. Pokud se jedná o velmi důležitou záležitost, vyřeší se ihned. V případě problému, který není tak zásadní, si spolu pracovníci z jiných oddělení domluví schůzku. Když jde o úkol, který je složitý a na jeho vyřešení je potřeba určitý čas, musí být pracovník uvolněn na potřebnou dobu vedoucím daného oddělení. Na konci každého týdne se sestaví přehled, který znázorňuje, co bylo splněno, co naopak ne a v důsledku čeho bylo nutné některé činnosti posunout.

Dalším případem, kdy dochází k laterální komunikaci, je práce v týmech. Na tento rok je stanoveno několik projektů. Ke každému projektu je přiřazen projektový manažer, který si sestaví tým z různých oddělení. O uvolnění příslušných pracovníků musí projektový manažer požádat vedoucí jednotlivých oddělení.

K laterální komunikaci dochází bezpochyby také na poradách vedení, kde se scházejí vedoucí jednotlivých oddělení a diskutují spolu problémy týkající se více oddělení.

## **Diagonální**

Diagonální komunikace se v organizaci nepoužívá. Vedoucí jednotlivých oddělení si všechny potřebné informace řeknou mezi sebou a každý vedoucí je pak sdělí svým podřízeným. Pouze ve výjimečné situaci by se mohlo stát, že nějaký pracovník požádá o radu vedoucího z jiného oddělení. Tento vedoucí ho však nasměruje k vedoucímu oddělení, do kterého patří.

## **5.5 Vnější komunikace**

Komunikaci organizace s vnějším prostředím zabezpečuje marketingové oddělení obchodní pobočky v Praze. Marketingové oddělení ve společnosti existuje poměrně krátkou dobu. Dříve tyto činnosti řídili jednatelé společnosti. Úkolem marketingového oddělení je diverzifikovat potřeby jednotlivých poboček a poté tyto potřeby ucelit. Zde se zaměřím především na vnější komunikaci výrobního závodu a exportu ve Veselí nad Lužnicí, kde tuto komunikaci provádí místní obchodní oddělení ve spolupráci právě s marketingovým oddělením z Prahy. Komunikace s vnějším prostředím zde probíhá prostřednictvím těchto nástrojů:

- reklamní předměty,
- veřejné akce,
- veletrhy,
- sponzorství,
- webové stránky.

### **5.5.1 Reklamní předměty**

Protože závod ve Veselí nad Lužnicí obchoduje s velkovýrobci, používá jako formu reklamy převážně reklamní předměty. Marketingové oddělení v Praze vždy zašle obchodnímu oddělení ve Veselí nad Lužnicí návrh reklamního předmětu (viz Příloha č. 11) a to se rozhodne, zda takový reklamní předmět chce nebo ne. Na každý reklamní předmět poté patří firemní logo. Reklamní předměty jsou předávány obvykle obchodním partnerům při osobních návštěvách. V takovém případě se jedná o předměty typu peněženek, souprav na víno, luxusních propisek apod. Další reklamní předměty jsou rozdávány v rámci sponzorství, zaměstnancům, na veletrzích a veřejných akcích. Mezi tyto předměty patří trička, mikiny, vesty, propisky, flash disky apod. Poslední formou reklamních předmětů jsou kalendáře, které se zasílají obchodním partnerům na Vánoce spolu s vánočním přáním, viz Příloha č. 12.

### 5.5.2 Veřejné akce

V souvislosti s rozvojem společnosti se objevila potřeba propagace z důvodu náboru nových zaměstnanců. Cílem této propagace je upoutat pozornost, dostat se více do povědomí obyvatel v místním regionu a vzbudit tak zájem ve společnosti pracovat.

Jedním z nástrojů této propagace byl **Family Day**, který se konal k příležitosti připomenutí již 17 let působení výrobního závodu ve Veselí nad Lužnicí. Tento den se uskutečnil v září minulého roku a to přímo v areálu výrobního závodu. Návštěvníci měli možnost prohlédnout si celý závod. V rámci prohlídky byla předváděna různá zařízení. Nechybělo ani občerstvení, soutěže, atrakce pro děti a živá kapela. Programový leták je Přílohou č. 13.

Další akcí byla **účast na Veselských slavnostech**. Veselské slavnosti se konají ve Veselí nad Lužnicí tradičně již několik let. V červnu minulého roku se k nim připojilo i RM Gastro. Slavnosti trvaly dva dny a oba tyto dny zde měla organizace svůj stánek. Pro návštěvníky byl připraven bohatý program. Každý, kdo se u stánku zastavil, měl možnost shlédnout kuchařskou show, uvařit si různé pokrmy pod dohledem šéfkuchařů a vyhrát zajímavé ceny. Pracovníci organizace také nezapomněli návštěvníkům podat aktuální informace o nabízených pracovních pozicích (RM Gastro, 2015a).

### 5.5.3 Veletrhy

RM Gastro má poměrně dobře získaný evropský trh a jeho cílem je prorazit i mimo Evropu. Z tohoto důvodu se účastní veletrhů v Asii. Avšak nezapomíná si stále budovat své jméno i v Evropě. Veletrhů se vždy účastní majitelé společnosti a zástupci ze závodu ve Veselí nad Lužnicí. Mimo jiných patří mezi tyto zástupce vedoucí obchodního oddělení, exportní manažer a produktový manažer. Produktový manažer zde zastupuje technickou stránku. V případě zájmu zákazníků je schopen podat detailní technické informace.

V březnu minulého roku společnost předváděla své produkty na indickém veletrhu Aahar v New Delhi. Zázemí jí zde poskytla jedna z indických společností, která projevila o produkty organizace velký zájem. Pro společnost se stal veletrh Aahar vstupem na indický trh, který byl pro ni ještě do nedávna velkou neznámou (RM Gastro, 2015b).

O sedm měsíců později se organizace již posedmé zúčastnila mezinárodního veletrhu Host v italském Miláně. Společnost zde prezentovala své gastrozařízení vyrobené ve

Veselí nad Lužnicí. Jednalo se o vybrané stálé produkty i některé novinky (RM Gastro, 2015c).

V dubnu tohoto roku se organizace chystá navštívit veletrh v Singapuru a doufá, že tento veletrh bude stejně úspěšný jako v New Delhi.

#### **5.5.4 Sponzorství**

RM Gastro ve Veselí nad Lužnicí se poměrně ve velké míře zapojuje do sponzorování fotbalu, a to především na místní úrovni. Sponzorské dary poskytuje v podobě finančních částek a dresů. Dále je také společností sponzorem Plesu města a Sportovního plesu ve Veselí nad Lužnicí. Zde poskytuje věcné dary do tomboly. V minulém roce se celá společnost RM Gastro zapojila do projektu Pomozte dětem, který provozuje Nadace rozvoje občanské společnosti a Česká televize na podporu ohrožených a znevýhodněných dětí. RM Gastro věnovalo na sbírkové konto tohoto projektu 300 000 Kč (RM Gastro, 2015d).

#### **5.5.5 Webové stránky**

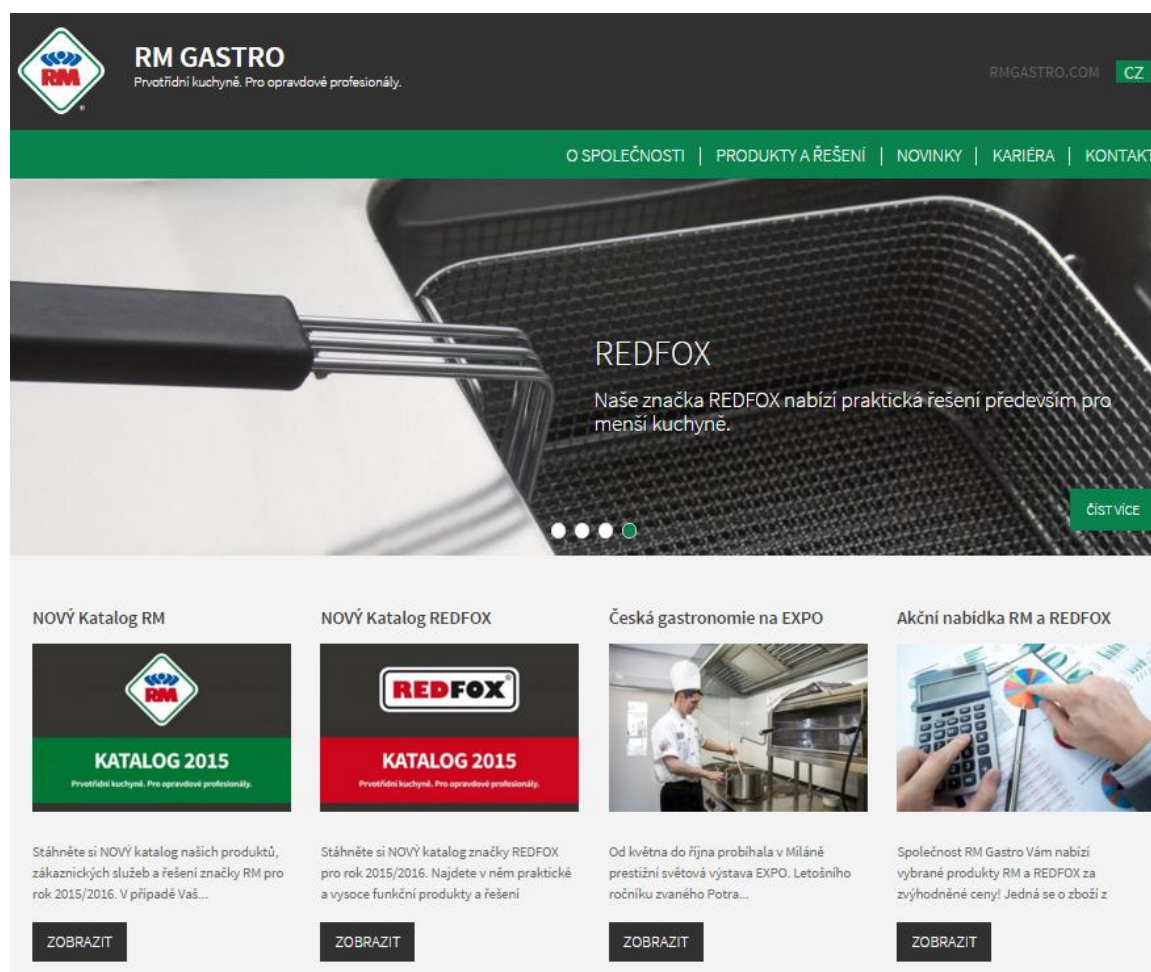
Webové stránky jsou pro komunikaci společnosti s vnějším prostředím velmi důležité. Každý kdo má o společnost z nějakého důvodu zájem, zde může nalézt mnoho užitečných informací. Webové stránky spravuje marketingové oddělení obchodní pobočky v Praze, které se snaží přizpůsobit jejich obsah požadavkům zákazníků. Úkolem tohoto oddělení je také stránky průběžně aktualizovat a doplňovat o nově vzniklé skutečnosti.

Přístup na webové stránky společnosti je velmi jednoduchý. Stačí zadat do internetového vyhledávače „RM Gastro“ a hned jako první odkaz se nám objeví oficiální webové stránky společnosti. Celý odkaz na webové stránky společnosti je pak <http://www.rmgastro.cz/>.

Kliknutím na tento odkaz se dostaneme na hlavní stránku, viz Obrázek č. 7. V horní části hlavní stránky můžeme vidět logo společnosti a její firemní identitu v souladu s vizí a misí společnosti, která zní: „Prvotřídní kuchyně. Pro opravdové profesionály.“. Je zde také možnost volby zobrazení stránek v českém nebo anglickém jazyce. Klíčovou úlohu zde hraje lišta záložek, která umožňuje vstup do dalších částí stránek. Tyto záložky jsou: O SPOLEČNOSTI, PRODUKTY A ŘEŠENÍ, NOVINKY, KARIÉRA, KONTAKT. Pod lištou se prolínají čtyři obrázky, které usnadňují přístup k základním informacím o společnosti, žádosti o pracovní místo a také k nabízeným produktům značky RM a REDFOX. Níže jsou potom odkazy na aktuální katalogy značek RM

a REDFOX a také odkazy na tiskové zprávy a novinky společnosti. V dolní části hlavní stránky je propojení s internetovým obchodem, do kterého mají přístup pouze obchodní partneři společnosti. Dále je zde navigace pro orientaci na webových stránkách, kontakt na obchodní pobočku v Praze a odkaz na sociální sítě LinkedIn a Google +. Přičemž horní a dolní část se objevuje nejen na hlavní stránce, ale i na všech ostatních.

Obrázek 7: Hlavní strana webových stránek společnosti



Zdroj: RM Gastro (2016)

Záložka O SPOLEČNOSTI je rozdělena do několika dalších částí. Nejprve se dozvíme obecné informace o společnosti, její nabídce, výrobě a historii. Další část je zaměřena na informování o otevřených pracovních pozicích. Případní zájemci zde mají možnost zaslat své životopisy. Neméně důležité jsou tiskové zprávy, které podávají informace o významných událostech, dosažených výsledcích a také o některých produktech, které společnost nabízí. Některé tiskové zprávy jsou doplněny fotografiemi. Je zde také možnost si tiskovou zprávu stáhnout ve formátu PDF nebo Word. Další informace o společnosti je možné získat z firemní brožury, prezentace, případně výroční zprávy,



kteře společnost nabízí ke stažení. V poslední řadě jsou zde uvedeny všechny důležité kontakty. Součástí kontaktů jsou také odkazy na webové stránky výrobního závodu a mezinárodního prodeje ve Veselí nad Lužnicí, obchodního oddělení na Slovensku a v Polsku. Pro závod ve Veselí nad Lužnicí je zde odkaz na stránky v angličtině. Obsah těchto stránek je oproti stránkám v češtině mírně upraven a kromě angličtiny zde také nalezneme katalog ve francouzštině, firemní brožuru v ruštině a katalogy jednotlivých produktů ve francouzštině a ruštině. Pod těmito kontakty je místo pro kontaktní formulář, prostřednictvím kterého mohou potenciální zákazníci klást společnosti své dotazy.

V sekci PRODUKTY A ŘEŠENÍ představuje společnost své dvě značky. Jsou to značky RM a REDFOX. K dispozici je kompletní nabídka obou značek a také aktuální katalog ke stažení, ve kterém jsou podrobně popsány všechny nabízené produkty.

Další záložkou jsou NOVINKY, které informují o akčním zboží, výročích, účasti společnosti na veletrzích a jiných akcích. Některé novinky jsou ilustrovány fotografiemi, případně doplněny odkazem na YouTube, kde je možné shlédnout video.

Složky KARIÉRA a KONTAKT pouze odkazují na příslušné části složky O SPOLEČNOSTI, které jsou již zmíněny výše.

## **5.6 Rozhovor s manažerkou**

Z důvodu zhodnocení komunikace a také získání podkladů pro návrhy týkající se vylepšení komunikace ve společnosti, jsem provedla s manažerkou oddělení řízení procesů strukturovaný rozhovor. Zde uvádím položené otázky a získané odpovědi z tohoto rozhovoru.

### **1. Za jak důležitý považujete proces komunikace na stupnici od 1 do 10?**

Komunikace je velmi důležitá. Dala bych číslo 10. Vše je to o komunikaci.

### **2. Jak jste spokojena s informovaností? Dostáváte kvalitní informace v dostatečném množství?**

Jsem spokojena. Když potřebuju jakékoli informace, tak je dostanu od své vedoucí. Informace se k nám dostávají jak seshora, tak zesponu.

### **3. Dochází někdy ve společnosti ke zkreslování informací?**

Toto se týká spíš pracovníků ve výrobě a skladu. Někdy se k nim nedostanou všechny informace oficiální cestou a vzniká mezi nimi nedorozumění.

#### **4. Jak jste spokojena s průběhem a vedením porad?**

S poradami jsem celkově spokojena, jak s jejich průběhem, vedením, tak i s množstvím. Někdy bych ale uvítala, kdyby se udělala porada mimo firmu. Porada by tak nebyla ničím rušena.

#### **5. Myslíte si, že mají všichni pracovníci prostor pro vyjádření svého názoru, dotazů a připomínek?**

Každý má u nás ve firmě možnost vyjádřit svůj názor. Problém může být spíše v tom, že někomu dělá obtíž řešit určité věci otevřeně.

#### **6. V jaké oblasti komunikace v organizaci, kromě výše zmíněného, shledáváte nedostatky?**

Celkově jsem s komunikací ve společnosti spokojena. Jediné co mě napadá je, že když v softwaru K2 přijde úkol, tak přijde upozornění do e-mailu, ale nepříjde už upozornění, když na to někdo odpoví. Dále naše společnost nemá ze zákona povinnost vést archivační a skartační řád. V některých situacích by se ale hodil.

#### **7. Myslíte si, že by společnost pro své pracovníky uvítala nějaké školení zaměřené na zlepšení komunikace?**

Myslím, že určitě ano. Bylo by vhodné hlavně pro obchodní oddělení, oddělení nákupu a logistiky a školení na zlepšení prezentačních dovedností by bylo vhodné i pro pracovníky na vyšších pozicích.

#### **8. Domníváte se, že by se komunikace v organizaci zlepšila, kdyby docházelo k prohlubování vzájemných vztahů pracovníků i mimo organizaci?**

Naše společnost nabrala v minulém roce spoustu nových zaměstnanců. Z tohoto důvodu by stmelení kolektivu mimo prostředí organizace bylo určitě účelné. Nejvíce by to zřejmě uvítalo oddělení vývoje a konstrukce, které přivítalo v poslední době mnoho nových členů.

#### **9. Bylo by podle Vás přínosné, kdyby společnost prováděla dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců?**

V současné době mají manažeři možnost vyjádřit své názory k vykonávané práci prostřednictvím hodnotících rozhovorů. Pro tuto oblast je zde ale vyhrazen jen malý prostor. Komplexnější zjišťování spokojenosti všech zaměstnanců by bylo určité přínosné.

## 6 Diskuze a návrh změn

Vzhledem ke všem informacím, které jsem o komunikaci ve společnosti zjistila, musím konstatovat, že společnost se této oblasti poměrně podrobně věnuje a také si v ní vede velmi dobře. Je zde vidět neustálá snaha se zlepšovat. Společnost přikládá komunikaci velkou váhu a uvědomuje si, že kvalitní komunikace je klíčem k jejímu úspěšnému fungování. Velmi oceňuji, že společnost zapojuje své zaměstnance do výběru nových pracovníků prostřednictvím jejich doporučení a také, že jim dává možnost podat návrh týkající se zlepšení určité oblasti ve společnosti. Není tedy jednoduché v tak propracovaném systému komunikace nalézt nějaké nedostatky. Přesto z výše uvedeného rozhovoru s manažerkou společnosti nějaké vplynuly. Zde se pokusím zhodnotit jednotlivé typy komunikace a navrhnout zlepšení, která by mohla odstranit zjištěné nedostatky.

### 6.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace se ve společnosti používá méně než komunikace písemná a elektronická. Důvodem je hlavně nepodloženost sdělovaných informací. Přesto se jí však nelze vyhnout. Celkově hodnotím ústní komunikaci ve společnosti jako kvalitní. Důkazem toho je i má osobní zkušenost s rozhovory se zaměstnanci, které probíhaly vždy na velmi dobré úrovni. Je však třeba se zamyslet, zda z důvodu, že společnost přikládá ústní komunikaci menší váhu, není nějaká oblast zanedbávána.

#### Porady mimo prostory společnosti

Prvním návrhem je pořádat porady vedení a porady jednotlivých oddělení jednou za čtvrtletí mimo prostory společnosti. Tímto se zajistí, že průběh porady nebude ničím rušen a všichni účastníci se budou plně soustředit pouze na projednávaná témata. Bude tak zajištěna větší výkonnost účastníků a také to přinese určité zpestření. Na takových poradách by bylo tedy vhodné řešit převážně důležitá témata, na která je třeba větší soustředěnost. Vynaložené náklady na pronájem prostor a občerstvení by měl vyvážit efektivně strávený čas na těchto poradách.

Tyto porady doporučuji uskutečňovat v prostorech Kulturního domu ve Veselí nad Lužnicí, tedy ve městě sídla závodu. Kulturní dům nabízí k těmto účelům pronájem hned několika prostorů. Cena pronájmu se stanovuje dohodou a je závislá na délce trvání, rozsahu a typu akce. S ohledem na počet účastníků zmíněných porad by pro tyto účely nejlépe vyhovoval salónek s kapacitou 25 míst. Prostřednictvím e-mailu uvedeného na

webových stránkách kulturního domu, jsem požádala o informace ohledně ceny pronájmu a vybavení tohoto salónku k účelu porady. Uvedla jsem, že informace budou použity pro bakalářskou práci. Zjištěné náklady na pronájem prezentuje Tabulka č. 1.

Tabulka 1: Čtvrtletní náklady na pronájem salónku v Kč bez DPH

Druh porady	Náklady/porada	Celkové náklady
Porada vedení (1 hod.)	83	83
Porada oddělení (1,5 hod.)	124	1 116
Celkem	x	1 199

Zdroj: vlastní šetření dle e-mailové konverzace s vedoucí kulturního domu

Náklady na pronájem salónku na porady oddělení jsou výrazně vyšší než na poradu vedení z toho důvodu, že ve společnosti je devět oddělení a každé toto oddělení má svou poradu. Čtvrtletní náklady na pronájem salónku činí tedy 1 199 Kč.

Pro pořádání porad je potřeba určitá technika. Společnost vlastní přenosný projektor, který by si na tyto porady vozila. Plátno a flipchartová tabule je poskytována kulturním domem k pronájmu salónku zdarma (Kulturní dům Veselí nad Lužnicí, 2016).

Občerstvení pro tyto porady by bylo zajišťováno restaurací v budově kulturního domu. Pro každého účastníka porady by byla k dispozici voda a výběr z několika druhů čajů nebo kávy.

Jelikož kulturní dům je od sídla společnosti vzdálen pouze 1,3 kilometru a většina technicko-hospodářských pracovníků dojíždí do práce vlastním automobilem, přesun na tyto porady by byl zajištěn osobními automobily pracovníků.

### **Školení v oblasti komunikace**

Umění komunikovat není snadnou záležitostí. Proto je potřeba se v tomto směru vzdělávat. Na základě rozhovoru s manažerkou společnosti bych pro vybrané zaměstnance obchodního oddělení a oddělení nákupu a logistiky navrhla školení na zlepšení komunikačních dovedností při vyjednávání, případně při prodeji. Pro jednatele a vybrané vedoucí jednotlivých oddělení bych pak doporučila školení na zlepšení prezentačních dovedností. Na základě porovnání nabídky komunikačních kurzů na internetu jsem jako nejlepší vyhodnotila kurzy, které poskytuje společnost Cadet Go s.r.o. prostřednictvím

svých webových stránek [www.cadetgo.cz](http://www.cadetgo.cz). Tabulka č. 2 uvádí náklady na vybrané kurzy komunikačních a obchodních dovedností z uvedených stránek.

Tabulka 2: Náklady na vybrané kurzy v Kč bez DPH

Název kurzu	Cena/osoba
Umění vyjednávat – získejte z jednání více	2 990
Umění prodejních dovedností aneb jak výrazně zvýšit prodejní výsledky	2 990
Prezentační dovednosti – základy dobré prezentace	2 990

Zdroj: Cadet Go (2016)

Uvedené kurzy probíhají v Praze v prostorech společnosti pod vedením osvědčených lektorů, a to v čase od 9:00 do 16:30 hod. V ceně kurzu jsou zahrnuty pracovní materiály, oběd, občerstvení a telefonický Fix-Coaching s odstupem dva až tři týdny po absolvování kurzu. Bližší informace o náplni kurzů naleznete na uvedených webových stránkách.

Absolvování těchto kurzů přinese společnosti výsledky v tom směru, že zaměstnanci budou lépe ovládat komunikaci se svými spolupracovníky i s obchodními partnery. Celkově budou tedy lépe reprezentovat svoji společnost (Cadet Go, 2016).

### **Teambuilding**

Dále navrhuji uspořádat teambuilding pro oddělení vývoje a konstrukce, které se v poslední době rozšířilo o mnoho nových členů. Tento teambuilding by pomohl členům oddělení více se poznat, získat si vzájemnou důvěru a celkově tým stmelit. To vše by přispělo ke zlepšení komunikace na tomto oddělení. Na základě průzkumu nabídky firemních teambuildingů na internetu jsem narazila na společnost Chefparade s.r.o., která na svých webových stránkách [www.chefparade.cz](http://www.chefparade.cz) nabízí teambuilding, jehož hlavní náplní je společné vaření. Pro společnost vyrábějící gastrozařízení je tento teambuilding jako šitý na míru. Společnosti jsem tedy zaslala nezávaznou objednávku na vypracování cenové kalkulace pro všech 13 členů zmíněného oddělení. Do objednávky jsem uvedla, že nejsem zaměstnanec společnosti a že kalkulace bude použita pro účely bakalářské práce. Tabulka č. 3 obsahuje cenovou kalkulaci kulinářského teambuildingu.

Tabulka 3: Cenová kalkulace teambuildingu v Kč bez DPH

Položka	Cena/osoba	Cena/13 osob
Základní kulinářský teambuilding	x	20 670
Nápoje	350	4 550
Balíček tří her	x	1 000
Vzpomínkové předměty (vařečka + certifikát)	80	1 040
Hosteska	x	500
Celkem	x	27 760

Zdroj: vlastní šetření dle e-mailové konverzace s event manažerkou Chefparade

Základní kulinářský teambuilding zahrnuje pronájem prostor, přípravu a rozeslání receptur, společné vaření, šéfkuchaře, občerstvení, focení a zaslání fotografií z vaření, ingredience, zapůjčení zástěr a úklid. Cena nápojů pokrývá neomezenou konzumaci nealkoholických nápojů, piva a vína vybrané kategorie. Balíček tří her obsahuje kulinářský kvíz, rozeznávání vůní koření a jednu hru dle vlastního výběru. Na výběr je např. soutěž v třídění koření, šlehání bílků, spojování brček. Náklady pro společnost tedy činí 27 760 Kč.

Celá akce probíhá v Praze v prostorech studia Chefparade+ a trvá přibližně 4 hodiny, např. od 18:00 do 22:00 hod. Večer je rozdělen do několika částí. Hned po přivítání je připraveno občerstvení, při kterém pořadatelé vysvětlí průběh celého večera. Poté následuje rozdělení do týmů. Každý tým má za úkol připravit jídlo dle předem zvoleného receptu. Na výběr jsou pokrmy z několika světových kuchyní. V průběhu vaření jsou vymezeny pauzy na hry. Vrchol večera představuje společná večeře a volná zábava (Chefparade, 2016).

### **Hodnocení zaměstnanců**

Další doporučení se týká hodnocení zaměstnanců. Nyní je ve společnosti zavedeno hodnocení zaměstnanců v podobě strukturovaných rozhovorů pouze s manažery. Od příštího roku společnost plánuje zavést toto hodnocení se všemi zaměstnanci. Společnosti doporučuji, aby hlavní strukturu rozhovorů ponechala stejnou jako je tomu nyní

u manažerů. Rozhovory s ostatními zaměstnanci by měly být prováděny také jednou za půl roku, avšak délka jejich trvání by měla být maximálně 60 minut. Rozhovory by v tomto případě vedl vždy vedoucí oddělení, do kterého by hodnocený zaměstnanec patřil. V případě oddělení výroby by vedoucí výroby tuto činnost delegoval na jednotlivé mistry. První část hodnocení by byla opět všeobecná. Byla by zde zařazena témata, jako jsou odborné znalosti a schopnosti, odpovědnost, spolupráce, komunikace, samostatnost, schopnost zatížení apod. Další část hodnocení by byla pro každé oddělení jiná. Např. u pracovníků obchodního oddělení by zde mohly být pokládány následující otázky:

- Zvládá pracovník zabezpečovat potřeby své agendy zákazníků?
- Kolik zakázek pracovník zrealizoval v porovnání s ostatními pracovníky?
- Dochází někdy ke zrušení zakázky z důvodu špatné komunikace pracovníka?
- Přicházejí na pracovníka od zákazníků nějaké pochvaly, nebo naopak stížnosti?
- Připravuje pracovník včas a kvalitně podklady pro jednání, uzavírání smluv?
- Absolvoval pracovník nějaké školení nebo jazykový kurz?
- Účastnil se pracovník nějakého veletrhu?

Další části by byly stejně jako u hodnocení manažerů zaměřeny na vyhodnocení cíle vytyčeného u minulého rozhovoru, zpětnou vazbu od zaměstnance, jeho rozvoj a stanovení cíle na dalších šest měsíců.

Dále navrhuji, aby k výsledkům hodnocení manažerů i ostatních pracovníků bylo přihlíženo při určování výše mzdy a odměn. Zaměstnanci by tak byli více motivováni plnit si své pracovní povinnosti a také cíle sjednávané při tomto hodnocení.

## **6.2 Písemná a elektronická komunikace**

Písemná a elektronická komunikace je ve společnosti více oblíbená než komunikace ústní. Hlavním důvodem je možnost zpětného odkázání na obsah sdělení. Ve společnosti je hned několik možností jak touto formou komunikovat. Existuje zde také mnoho pravidel upravujících její způsob. Tyto pravidla zajišťují, že každý zaměstnanec ví, jak se chovat a co očekávat. Nevznikají tak zbytečná nedorozumění. V souhrnu hodnotím tuto komunikaci velmi pozitivně. I tak zde ale uvádím několik vylepšení.

## **Podnikové noviny**

V současné době podnikové noviny obsahují informace týkající se celé společnosti RM Gastro. Navrhuji pro účely závodu ve Veselí nad Lužnicí přidat ještě dvoustranu sdělující konkrétní informace z tohoto závodu. O obsah této dvoustrany by se staralo místní personální oddělení. Její náplní by byly důležité informace, termíny, novinky a výsledky závodu. Významnou součástí by také bylo porovnání plánů jednotlivých oddělení se skutečně dosaženými výkony. Další nedostatek ohledně podnikových novin shledávám v malém množství výtisků. Nyní je k dispozici pouze několik výtisků ve veřejných prostorech společnosti. Není tedy zajištěno, že se noviny dostanou do rukou všech zaměstnanců. Doporučuji, aby na každé oddělení bylo předáno takové množství výtisků, které by odpovídalo počtu pracovníků daného oddělení. Dále by noviny mohly být na webových stránkách společnosti k dispozici ke stažení a zasílány na e-maily zaměstnanců. Díky těmto úpravám se ke všem pracovníkům dostanou přesné informace o všech důležitých událostech dějících se v organizaci a nebudou vznikat žádná nedorozumění na základě špatné informovanosti. Přesná informovanost bude tímto způsobem zajištěna i u pracovníků výroby a skladu, kteří mají oproti technicko-hospodářským pracovníkům méně příležitostí ke sdělování oficiálních informací. Prostřednictvím srovnání plánů a skutečně dosažených výkonů se bude pracovníkům kromě informovanosti dostávat i větší motivace k práci.

## **Anonymní schránka**

Dalším doporučením je zavést ve společnosti anonymní schránku. Do této schránky by každý zaměstnanec mohl vhazovat své dotazy, připomínky nebo stížnosti. Schránka by měla vytvořit u zaměstnanců pocit, že zaměstnavatele zajímá jejich názor a že mají možnost kdykoli sdělit vedení jakýkoli problém související s výkonem jejich práce. Ve společnosti samozřejmě existuje prostor pro sdělení problémů, dotazů a připomínek svým nadřízeným, ale ne všechny záležitosti dokáží zaměstnanci řešit osobně. Aby měli ke schránce přístup všichni zaměstnanci, umístila bych jednu anonymní schránku do výroby v sídle závodu, druhou do odloučené výrobní haly a třetí do vstupní haly budovy, ve které jsou umístěny kanceláře. Schránka by byla vybírána jednou do měsíce. Touto činností by prováděl pracovník personálního oddělení, který by materiály roztřídil a předal vedoucím oddělení, kterých by se dané záležitosti týkaly. Úkolem vedoucích jednotlivých oddělení by bylo danou záležitost vyřešit, případně delegovat její vyřešení na některého ze svých podřízených zaměstnanců. V případě závažnějších záležitostí by



se způsob řešení projednal na poradě vedení nebo přímo s jednatelem společnosti. Při zřízení anonymní schránky by bylo velmi důležité informovat všechny zaměstnance o účelu jejího použití a zamezit tak nepodloženým stížnostem a pomluvám.

### **Propojení e-mailu a softwaru K2**

Ve společnosti v současné době funguje propojení firemního e-mailu a softwaru K2 v tom smyslu, že pokud přijde úkol do K2, přijde o tom upozornění i do e-mailové schránky příslušného pracovníka. Bylo by ale dobré, kdyby IT oddělení zajistilo toto propojení i pro případ odpovědi v softwaru K2 na zadaný úkol. Povinností pracovníků je si neustále kontrolovat přijatou poštu v e-mailu, a tak by si jistě odpovědi v K2 všimli dříve, kdyby jim přišla také do e-mailu.

### **Archivační a skartační řád**

Další návrh se týká archivace a skartace dokumentů. Z rozhovoru s manažerkou vyplynulo, že by společnost uvítala, kdyby měla přesně daná pravidla týkající se této oblasti. Doporučuji proto vyhotovit písemný dokument, který by tyto pravidla obsahoval. Zde navrhuji některé oblasti, které by takový dokument měl upravovat.

Do spisovny, kde jsou uloženy všechny vyřízené písemnosti do doby jejich skartační lhůty, by měly být písemnosti předávány vždy na základě předávacího protokolu. V tomto protokolu by bylo uvedeno, o jakou písemnost se jedná, z jakého oddělení pochází, místo uložení, skartační lhůta, podpis předávajícího a přijímajícího apod. Povinností pracovníka vedoucího spisovny by bylo prověřit úplnost předávaných dokumentů. Nahlízet do dokumentů uložených ve spisovně by se smělo pouze v přítomnosti pracovníka vedoucího spisovny. Ve výjimečných případech by bylo možné si písemnosti zapůjčit. Toto zapůjčení by bylo nutné evidovat. Pracovník vedoucí spisovny by měl zajistit skartaci dokumentů, které již nejsou dále potřebné pro činnost společnosti, tedy kterým uplynula skartační lhůta. Tato činnost by měla být prováděna jednou do roka. Mimo obvyklých písemností by se ve spisovně také ukládaly archiválie, které mají trvalou dokumentární hodnotu. Předávání do spisovny a nahlížení do dokumentů by bylo u těchto archiválií obdobné jako u ostatních písemností.

### **Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců**

Ve společnosti postrádám nějakou formu zpětné vazby na snahu vedení vytvořit pro zaměstnance příjemné pracovní prostředí a zajistit tak, aby byli v práci spokojeni. Je velmi důležité, aby zaměstnavatel zjišťoval spokojenost zaměstnanců v organizaci. Za-

městnanci budou více motivováni k výkonu své práce, pokud budou vědět, že vedení není lhostejné, jak se ve společnosti cítí. Jen se spokojenými zaměstnanci může společnost odvádět kvalitní práci a dosahovat svých vytyčených cílů. Proto navrhuji provádět ve společnosti jednou ročně dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.

O plánovaném dotazníkovém šetření a jeho průběhu by bylo dobré informovat zaměstnance na projevu uskutečňujícím se začátkem roku. Účast na dotazníkovém šetření by byla dobrovolná. Dotazník navrhuji přidat k podnikovým novinám. Tím bude zajištěno, že se dostane ke každému zaměstnanci. Vyplněné dotazníky by zaměstnanci vhazovali do anonymních schránek. Výsledky šetření bych navrhovala uvést opět v podnikových novinách, aby zaměstnanci viděli, že vyplněné dotazníky byly společnosti opravdu užitečné. Tyto výsledky by měly být podkladem pro zlepšení zjištěných problémových oblastí ve společnosti. Šetření v dalším roce by pak ověřilo, zda se zjištěné nedostatky podařilo odstranit.

Dotazník bych rozdělila do několika částí. V úvodu by bylo oslovení, vysvětlení k jakému účelu dotazník slouží, výhody vyplývající z vyhodnocení získaných informací, zaručení anonymity, přibližný čas potřebný k vyplnění dotazníku, způsob odevzdání a poděkování. Poté by již následovala hlavní část dotazníku zjišťující spokojenost zaměstnanců v organizaci. Byly by zde pokládány uzavřené i otevřené otázky. Pro uzavřené otázky bych zvolila sémantický diferenciál (např. různorodá pracovní náplň 1 2 3 4 5 6 7 stejnorodá pracovní náplň), dichotomické otázky (ANO, NE) a známkovací stupnici (1 = nejlepší, 5 = nejhorší). Ještě před konkrétními otázkami by bylo uvedeno vysvětlení těchto způsobů hodnocení. Mohlo by se jednat např. o následující otázky:

▪ **Jak hodnotíte následující oblasti týkající se výkonu vaší práce?**

Pracovní náplň:

různorodá    1    2    3    4    5    6    7    stejnorodá

Pracovní doba:

vyhovující    1    2    3    4    5    6    7    nevyhovující

Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk):

dobré    1    2    3    4    5    6    7    špatné

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci:

dostačující    1    2    3    4    5    6    7    nedostačující

Definování úkolů:

jasné    1    2    3    4    5    6    7    nejasné

Jistota zaměstnání:

stoprocentní 1 2 3 4 5 6 7 žádná

- **Máte ve společnosti možnost profesního růstu?**

ANO NE

- **Dostáváte včas podklady potřebné po Vaši práci?**

ANO NE

- **Jste dostatečně informován/informována o dění v organizaci?**

ANO NE

- **Vyjádřete svou spokojenost s následujícími oblastmi pomocí známek 1 až 5.**

Vztah s nadřízeným.

Pracovní kolektiv.

Platové ohodnocení.

Řešení chyb.

- **Co Vás napadne jako první, když se řekne „práce v RM Gastro“?**
- **Máte nějaký návrh, jehož realizace by Vám značně zpříjemnila nebo usnadnila práci?**

Na konec dotazníku bych umístila identifikační otázky, které by zjišťovaly, jakého je pracovník pohlaví, do jaké věkové kategorie spadá a jak dlouho ve společnosti pracuje.

### **6.3 Vnější komunikace**

Ve výrobním závodě ve Veselí nad Lužnicí, na který jsem se ve své práci zaměřila, je vnější komunikace provozována jen částečně. Pro potřeby závodu však považuji tuto komunikaci za dostačující. Myslím si, že plní všechny funkce, které od ní byly očekávány. Z vnější komunikace bych chtěla vyzdvihnout veřejné akce, které závod ve městě svého sídla pořádá. Oceňuji, že závod chce nabírat nové zaměstnance co nejvíce ze svého regionu a také, že těmito akcemi podporuje kulturní dění ve městě. Jediné nedostatky ve vnější komunikaci jsem shledala u webových stránek.

## Webové stránky

Jako poslední navrhuji vylepšit webové stránky. Při průzkumu webových stránek jsem dospěla k názoru, že jsou poměrně kvalitně zpracované a je zde dostatek informací, které mohou být pro návštěvníky stránek užitečné. Několik nedostatků se zde ale najde.

První nedostatek shledávám v tom, že záložky KARIÉRA a KONTAKT obsahují ty samé informace, které už jsou zmíněny v záložce O SPOLEČNOSTI. Je zbytečné odkazovat dvakrát na ty samé informace. Návštěvníky stránek to můžu zmást. Tyto informace bych tedy ze záložky O SPOLEČNOSTI navrhovala vyjmout a záložky KARIÉRA a KONTAKT bych ponechala. Uvedené záložky obsahují důležité informace a jejich umístění na hlavní liště tomu odpovídá.

Dalším drobným mínusem je, že historie společnosti je na stránkách popsána jen do roku 2014. Bylo by tedy vhodné doplnit sem i údaje z roku 2015. Dále jsem také zaregistrovala, že jednotlivé pobočky společnosti mají své facebookové profily. Doporučila bych tedy přidat na webové stránky odkazy na tyto profily a tím zajistit jejich propojení.

Nejvíce nedostatků jsem shledala při přepnutí stránek na anglickou verzi. Mimo jiného jsem si všimla, že jeden obrázek na hlavní stránce je uveden v češtině. Dále v záložce COMPANY není přeložena nabídka otevřených pozic a tyto pozice se liší od těch v české verzi. Nejsou zde přeloženy tiskové zprávy a většinou chybí možnost si zprávu stáhnout. U jedné tiskové zprávy jsou přiřazeny nesprávné obrázky. Výroční zpráva je zde uveřejněna pouze v češtině. V části obsahující kontakty není přeložen výraz „Česká republika“. V sekci PRODUCTS AND SOLUTIONS není odkaz na katalog ke stažení značky RM ani REDFOX a nefungují odkazy na katalogy u jednotlivých produktů. Ve složce NEWS je většina článků česky. Z těchto důvodů navrhuji zajistit při přepnutí stránek na anglickou verzi odkázání na webové stránky výrobního závodu a mezinárodního prodeje ve Veselí nad Lužnicí, které jsou také v angličtině a jsou zpracovány kvalitně. Protože společnost obchoduje s mnoha zahraničními organizacemi, bylo by také vhodné zajistit překlad stránek i do dalších světových jazyků.

Poslední návrh se týká přidání záložky obsahující nejčastěji kladené dotazy a k nim přiřazené odpovědi. Společnost by si tak mohla ušetřit práci odpovídáním na stále podobné e-maily. Tuto záložku bych přidala na hlavní lištu záložek, aby si jí každý návštěvník stránek všiml.

## 7 Závěr

Komunikace je nedílnou součástí každodenního života. Proto i v organizaci se bez ní nic neobejde. Je velmi důležité, aby každý zaměstnanec dostával včas informace nezbytné pro svou práci a mohl ji náležitě vykonávat. Je tedy nutné věnovat komunikaci patřičnou pozornost a dbát na její řádný průběh. Vždyť správně nastavená komunikace je základem pro bezproblémové fungování celé organizace.

V teoretické části bakalářské práce jsem na základě studia literárních zdrojů definovala pojem komunikace, vytyčila její cíle a charakterizovala komunikační proces. Dále jsem rozdělila komunikaci na verbální a neverbální, přičemž velkou část jsem věnovala komunikaci verbální a jejímu dalšímu členění. Poté jsem popsala typy komunikace, komunikační kanály a strategie. Poslední část jsem věnovala komunikaci organizace s vnějším prostředím.

V praktické části jsem se rozhodla zhodnotit komunikaci ve výrobním závodě společnosti RM GASTRO s.r.o. ve Veselí nad Lužnicí. Většinu potřebných informací pro mou práci mi ochotně poskytla manažerka společnosti, případně mi sjednala schůzku s dalšími zaměstnanci. Nejprve jsem se zabývala charakteristikou organizace. Popsala jsem její historii, činnosti, produkty a organizační strukturu. Poté jsem přešla k samotnému procesu komunikace. Zaměřila jsem se především na komunikaci ústní, písemnou a elektronickou a také komunikaci vnější. V rámci zmíněných oblastí komunikace jsem se soustředila na konkrétní prvky, které společnost využívá. Mezi prvky ústní, písemné a elektronické komunikace společnost řadí např. projev, poradu, strukturovaný pohovor při výběru nových zaměstnanců, e-mail, úkol v K2, vnitřní poštu, podnikové noviny, videokonference. Navenek společnost komunikuje např. pomocí reklamních předmětů, veřejných akcí, veletrhů, nebo webových stránek. Mimo zmíněných oblastí jsem také popsala komunikační kanály, kterými informace ve společnosti proudí. Praktickou část jsem zakončila strukturovaným rozhovorem s manažerkou, který slouží jako podklad pro návrhy změn na vylepšení komunikace ve společnosti.

Na základě všech zjištěných informací jsem shledala, že komunikace ve společnosti je na velmi dobré úrovni. Vždy je ale co zlepšovat. Proto jsem navrhla společnosti zaměřit se na tyto oblasti:

- pořádání porad i mimo prostory společnosti z důvodu nerušení průběhu a větší soustředěnosti účastníků,

- vysílání vybraných pracovníků na školení v oblasti komunikace za účelem zlepšení komunikace mezi spolupracovníky, s obchodními partnery i veřejností,
- uskutečnění teambuildingu pro vybrané rozrůstající se oddělení s cílem prohloubit vztahy, vybudovat si vzájemnou důvěru a stmelit kolektiv,
- provádění hodnotících rozhovorů se všemi zaměstnanci,
- rozšíření podnikových novin o konkrétní informace ze závodu a zajištění většího množství výtisků se záměrem přesné informovanosti všech zaměstnanců,
- zavedení anonymní schránky pro dotazy, připomínky, stížnosti zaměstnanců,
- propojení e-mailu a softwaru K2 pro případ odpovědi na úkol v K2,
- vypracování archivačního a skartačního řádu vymezujícího přesná pravidla pro tuto oblast,
- pořádání dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců zajišťujícího zpětnou vazbu na péči o zaměstnance,
- provedení drobných úprav webových stránek.

Uvedené návrhy budou předloženy společnosti, která je může využít v praxi jako podklad pro zlepšení současného stavu komunikace.

## 8 Summary

Communication is an essential part of our everyday lives. Hardly anything could work without communication. Thus, even in an organization communication plays a significant role. It is necessary for all employees and their work. Also the ongoing operation of the organization depends on the quality of communication. The aim of this thesis is to evaluate the communication in a selected organization and propose changes to improve the current situation.

In the theoretical part of my bachelor thesis, using literary sources, I have explained the basic terms related to communication. I have described i.a. the process of communication, types and forms of communication, communication channels and the external communication of an organization.

For the practical part of my bachelor thesis I have chosen the manufacturing plant RM GASTRO s.r.o. in Veselí nad Lužnicí. Most of the information regarding communication has been obtained from semi structured interviews with the company manager, head of the personnel and head of the sales department. Based on this information I have described the communication process as well as particular communication situations that occur in the organization. I especially appreciated the effort to give every employee the opportunity to contribute with his ideas to the expansion of the organization. Finally, I can conclude that communication in this organization is carried out well. However, it is necessary to improve continuously. Therefore, I have recommended the company several proposals, whose implementation could contribute to the improvement of the current state of communication in the organization.

Key words: communication, organization, interview, oral communication, written and electronic communication

## 9 Přehled použitých zdrojů

### 9.1 Literární zdroje

Adair, J. (2004). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. vyd.). Praha: Management Press.

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., Holiš, A., Brčka, A., Spáčil, V. a kol. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.

Clegg, B. (2005). *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books.

DeVito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.

Evans, D. W. (1990). People, Communication and Organisations. In Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., Holiš, A., Brčka, A., Spáčil, V. a kol. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.

Franková, E. (2008). Komunikace v řízení. In Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Hesková, M. (2001). *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu Jindřichův Hradec.

Janda, P. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing.

Lesley, P. (1995). Public Relations. In Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. vyd.). Praha: Management Press.

Meffert, H. (1986). Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik. In Hesková, M. (2001). *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu Jindřichův Hradec.



Mihalikova, E. (2007). Internet jako nástroj marketingové komunikace. Moderní řízení, 42(6). In Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.

Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie* (2. vyd.). Praha: Academia.

Palmer, S., & Weaver, M. (2000). Úloha informací v manažerském rozhodování. In Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing.

Pošvář, Z., & Erbes, J. (2008). *Management I*. (2. vyd.). Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně.

Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Světlík, J. (1994). *Marketing: cesta k trhu* (2. vyd.). Zlín: EKKA.

Švec, J. (2006). Vedení porad. Dostupné z [www.odyssea.cz/stahuj.php?soubor=jsvedeniporad](http://www.odyssea.cz/stahuj.php?soubor=jsvedeniporad). In Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Thomson, P. (2001). Tajemství komunikace. In Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Veber, J. a kol. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing.

## 9.2 Internetové zdroje

Cadet Go. (2016). *Otevřené kurzy*. Citováno dne 15.2.2016. Dostupné z <http://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy.html>

Chefparade. (2016). *Základní informace*. Citováno dne 16.2.2016. Dostupné z <http://www.chefparade.cz/firemni-akce/zakladni-informace>

Kulturní dům Veselí nad Lužnicí. (2016). *Pronájem*. Citováno dne 18.2.2016. Dostupné z <http://www.kd-veseli.cz/pronajmy/>

RM Gastro. (2014). *Ke stažení*. Citováno dne 31.1.2016. Dostupné z <http://www.rmgastro.cz/cz/dokumenty>

RM Gastro. (2015). *Historie*. Citováno dne 30.1.2016. Dostupné z <http://www.rmgastro.cz/cz/historie>

RM Gastro. (2015a). *Veselské slavnosti 2015*. Citováno dne 11.2.2016. Dostupné z <http://www.rmgastro.cz/cz/zpravy/ohlednuti-za-veselskymi-slavnostmi>

RM Gastro. (2015b). *Veletrh Aahar Indie*. Citováno dne 11.2.2016. Dostupné z <http://www.rmgastro.cz/cz/zpravy/veletrh-aahar-indie>

RM Gastro. (2015c). *RM Gastro na veletrhu Host 2015*. Citováno dne 11.2.2016. Dostupné z <http://www.rmgastro.cz/cz/zpravy/rm-gastro-na-veletrhu-host-2015>

RM Gastro. (2015d). *RM Gastro pomáhá dětem*. Citováno dne 11.2.2016. Dostupné z <http://www.rmgastro.cz/cz/tiskove-zpravy/rm-gastro-pomaha-detem>

RM Gastro. (2016). *RM Gastro*. Citováno dne 12.2.2016. Dostupné z [www.rmgastro.cz](http://www.rmgastro.cz)

## **10 Přílohy**

### **10.1 Obrázky**

Obrázek 1: Komunikační proces.....	5
Obrázek 2: Kanály komunikace.....	16
Obrázek 3: Logo společnosti .....	23
Obrázek 4: Organizační struktura závodu .....	25
Obrázek 5: Úkol v K2 .....	36
Obrázek 6: Komunikační kanály ve společnosti.....	38
Obrázek 7: Hlavní strana webových stránek společnosti .....	43

### **10.2 Tabulky**

Tabulka 1: Čtvrtletní náklady na pronájem salónku v Kč bez DPH.....	47
Tabulka 2: Náklady na vybrané kurzy v Kč bez DPH.....	48
Tabulka 3: Cenová kalkulace teambuildingu v Kč bez DPH .....	49

### **10.3 Přílohy**

Příloha 1: Seznam otázek rozhovoru s manažerkou

Příloha 2: Zápis z porady

Příloha 3: Inzerát nabízených pozic

Příloha 4: Leták nabízených pozic

Příloha 5: Leták s pozicemi zařazenými do programu „Doporuč svého známého“

Příloha 6: Test u strukturovaného pohovoru

Příloha 7: Protokol k rozhovoru zaměřenému na hodnocení pracovních výsledků

Příloha 8: Vzory dopisů/e-mailů

Příloha 9: Titulní strana podnikových novin

Příloha 10: Kartička zlepšovacích návrhů

Příloha 11: Návrh reklamního předmětu

Příloha 12: Vánoční přání

Příloha 13: Programový leták - Family Day

## Příloha 1: Seznam otázek rozhovoru s manažerkou

1. Za jak důležitý považujete proces komunikace na stupnici od 1 do 10?
2. Jak jste spokojena s informovaností? Dostáváte kvalitní informace v dostatečném množství?
3. Dochází někdy ve společnosti ke zkreslování informací?
4. Jak jste spokojena s průběhem a vedením porad?
5. Myslíte si, že mají všichni pracovníci prostor pro vyjádření svého názoru, dotazů a připomínek?
6. V jaké oblasti komunikace v organizaci, kromě výše zmíněného, shledáváte nedostatky?
7. Myslíte si, že by společnost pro své pracovníky uvítala nějaké školení zaměřené na zlepšení komunikace?
8. Domníváte se, že by se komunikace v organizaci zlepšila, kdyby docházelo k prohlubování vzájemných vztahů pracovníků i mimo organizaci?
9. Bylo by podle Vás přínosné, kdyby společnost prováděla dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců?

## Příloha 2: Zápis z porady



### ZÁPIS Z JEDNÁNÍ

Jméno:	xxx	Jednání:	<b>Porada 3Z</b>
Oddělení:	3Z		
Tel.:			
E-mail:	xxx@rmgastro.com	Datum jednání:	25.1.2016
		Organizátor:	xxx
		Účastníci:	xxx
Datum:	25.1.2016	Kopie zaslána:	

### Shrnutí:

- xxx
  - Schválení standardů
  - Informování o Cílech společnosti, vize a mise
  - Přesunutí ISA pod Quality Managera
  - Časový fond xxx
  - Nosnost podlahy ve skladu
  - Vzduchotechnika na V08
  
- xxx
  - Nebezpečné situace – Postup o informování
  - Informování pana xxx
  - V03 – oprava regálu
  - V08 - Costa
  - ISO 9001 – nový konzultant
  - Revize standardu 821
  - Karty- ochranné pomůcky
  - Procesní mapa inventury
  
- xxx
  - Bodování – prezentace termín
  - Komunikační plán – Realizace ZN
  - Kampaň ZN
  - Layout V08
  - Layout Montáž
  - Školení ZN
  - Adaptační program 3Z
  - Návrh řešení odjehlování bruska – V03
  
- xxx
  - Instalace ramen - tiskárny
  - Nový úkol K2
  - Nultá série
  - Tvorba nové struktury TPV

### Témata:

Č.	Úkol	Popis	Jméno	Datum
1	Vize/Mise	• Info jakmile to bude zpracované.	BSI	
2	Cíle	• Pan xxx odprezentuje cíle našemu oddělení 2.2.2016.	BSI	
3	Standardy ke schválení	• Ke schválení existuje cca 20 standardů týkajících se auditu ISO.	BSI	31.1.2016
4	Časový fond xxx	• Revize časového fondu IBI pro mapování procesů. T. ě. Praha plánuje 150h/měs.	BSI	29.2.2016
5	Info	• Certifikace posunuta na IV.Q. • Přesunutí ISA pod Quality Managera. Vyjasnit situaci s vedením společnosti.	BSI	1.2.2016

6	Standard ZN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schválení standardu ZN</li> </ul>	BSI	31.1.2016
7	Standard č. 133	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doplnění informace ke kontrole jiných návykových látek.</li> <li>Znovu nechat podepsat standard.</li> </ul>	BSI	8.2.2016
8	Nosnost podlahy ve skladu (modrá tabulka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjistit u p. xxx, zda k tomu nemá nějaké informace.</li> </ul>	BSI	1.2.2016
9	Layout V08	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projednat s projektantem vzduchotechniku.</li> </ul>	BSI	1.2.2016
10	Nebezpečné situace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informovat všechny o tom, když nastane Nebezpečná situace musí se informovat prac. BOZP a do kopie B.Š.</li> <li>Projít standard č. 139 – Havarijní připravenost.</li> <li>Následně ho připřadit k informačnímu e-mailu.</li> </ul>	IBI BSI IBI	22.1.2016 29.1.2016 1.2.2016
11	Email - xxx	<ul style="list-style-type: none"> <li>P. xxx byl informován o problematice s pracovištěm loupáček a byl mu navrhnout nový layout. Termín na vyřešení 14 dní.</li> <li>Návrh řešení s bruskou V03 – návrh byl projednán s konstrukcí. Jejich návrh bude předán výrobě. Po realizaci vypracovat standard a zkontrolovat funkčnost.</li> </ul>	IBI TTO	8.2.2016 II.2016
12	Oprava regálu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dodán materiál pro opravu regálů na V03. Zkontrolovat provedenou opravu.</li> </ul>	IBI	8.2.2016
13	Oprava regálu u loupáček	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zadáno 25.1.2016 p. xxx. Termín 14 dní. Zkontrolovat splnění.</li> </ul>	IBI	8.2.2016
14	V08 - Costa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problém s „vylétnutým“ plechem. Bylo zjištěno, že šlo o lidský faktor. Kontrola bude provedena 18.2.2016 s p. xxx. Navrhnu se případná protipatření.</li> </ul>	IBI	18.2.2016
15	Lis na Pet lahve	<ul style="list-style-type: none"> <li>Upozornit na lis v kuchyňce. Kontrola cca 1 měsíc. Vizualizace na koš (kuchyňka, V03, montáž)</li> </ul>	IBI	1.2.2016
16	ISO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjistit kontakt na nového konzultanta</li> </ul>	IBI	1.2.2016
17	Karty - ochranné pomůcky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zpracovat karty -ochranné pomůcky pro zaměstnance</li> </ul>	IBI	
18	Standard 821	<ul style="list-style-type: none"> <li>Domluvit konzultaci s p. xxx.</li> </ul>	IBI	1.2.2016
19	Procesní mapa inventury	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nákup si bude žádat podporu při sestavení mapy procesu inventury</li> </ul>	IBI	
20	Bodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajistit termín prezentace bodování vhodný pro všechny členy teamu v termínu 26.1.2016-28.1.2016.</li> </ul>	TTO	1.2.2016
21	ZN - realizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvořit plán komunikačních kanálů při zahájení realizace</li> </ul>	TTO	31.1.2016
22	Layout montáž	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zahájení layoutu - montáž</li> </ul>	TTO	1.2.2016
23	Layout V08	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doladit layout V08. Udělat matici, přes kterou půjdou jednotlivé polotovary. Vyjet objemy, které se tam vytvoří. Simulace toho, kde se co bude hromadit. Konzultovat změny s xxx.</li> </ul>	TTO	1.2.2016
24	Kampaň ZN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvořit plakáty</li> </ul>	TTO	31.1.2016
25	Školení ZN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Školení mistrů na novou evidenci a vizualizaci ZN.</li> </ul>	TTO	5.2.2016
26	Adaptační program	<ul style="list-style-type: none"> <li>Začít zpracovávat podklady pro jednotlivé bloky.</li> <li>Týdně 1 blok. Celkem 5 bloků.</li> </ul>	TTO	29.2.2016
27	Ramena tiskárny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ramena jsou k dispozici. Montáž začne 25.1.2016.</li> </ul>	OKO	1.2.2016
28	Nový Úkol - K2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Termín s panem xxx 27.1.2016. Domluvit zadání a jak budeme postupovat.</li> </ul>	OKO	1.2.2016
29	Nultá série	<ul style="list-style-type: none"> <li>Start projektu „Proces nultá série“ – předání výrobku do oddělení technologie a zpět do sériové konstrukce</li> <li>28.1.2016 bude OKO u první nulté série.</li> <li>Check-list bude vytvořen.</li> </ul>	OKO	I.2016 8.2.2016
30	Tvorba nové struktury TPV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt Strukturalizace TPV – rozdělení na výrobní kroky</li> <li>Rozklad pracovních postupů Elektrických variant FT,SP,FE</li> </ul>	OKO	II.2016
31	Plán práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozplánovat si úkoly týdně.</li> </ul>	IBI, TTO, OKO	

**Body na přístě:**

- Zhodnocení jednotlivých bodů
- Zápis z porady povede xxx

### Příloha 3: Inzerát nabízených pozic



**Pojďte pracovat do RM Gastro!**

+420 381 200 834 [www.rmgastro.cz/prace](http://www.rmgastro.cz/prace)

Česká společnost RM Gastro je předním evropským výrobcem a tvůrcem profesionálních kuchyní, který dodává kvalitní produkty, služby a řešení do gastronomických provozů svým zákazníkům ve více než 50 zemích světa.

Pro posílení našeho týmu ve výrobním závodě ve Veselí nad Lužnicí hledáme vhodné kandidáty na níže uvedené pozice:

**OPERÁTOR CNC – ohraňovací lis** - Tvarování plechu pomocí CNC stroje (Trumpf) dle výkresu. Mzda 110-160 Kč/hod. Pozice je vhodná i pro absolventy - muže i ženy.

**OPERÁTOR CNC – vysekávací lis a laser** - Dělení plechu pomocí CNC stroje (Trumpf) dle výkresu. Mzda 100-150 Kč/hod. Pozice je vhodná i pro absolventy.

**SVÁŘEČ BODOVOU METODOU** - Zhotovení polotovaru bodovým svářem dle výkresové dokumentace na pneumatické bodovačce. Mzda 90-150 Kč/hod. Pozice je vhodná i pro absolventy.

**PRACOVNÍK MONTÁŽE** - Montáž finálních výrobků z připravených komponentů. Mzda 90-150 Kč/hod. Pozice je vhodná i pro absolventy - muže i ženy.



## Příloha 4: Leták nabízených pozic


# ÚSPĚŠNÁ KARIÉRA VE **3** KROCÍCH

**1) HLEDÁTE PRÁCI?**

**2) JSTE TECHNICKY ZDATNÍ?**

**3) 40 VOLNÝCH MÍST**

JSTE SOUČÁSTÍ  
TÝMU **RM GASTRO**



**RM GASTRO**  
Výrobce profesionálního  
gastrozařízení

Chcete se stát členem týmu? Kontaktujte nás:  
+420 381 200 834  
prace@rmgastro.com  
www.rmgastro.cz/prace



# NABÍZENÉ POZICE

- MISTR VÝROBY
- LEAN MANAGER
- STRATEGICKÝ NÁKUPČÍ
- TECHNICKÁ PODPORA ODDĚLENÍ PRODEJE
- KONSTRUKTÉR
- PROJEKTOVÝ MANAŽER PRO DOSTAVBU VÝROBNÍHO ZÁVODU
- KOORDINÁTOR ÚDRŽBY
- ÚDRŽBAŘ
- PROGRAMÁTOR CNC STROJŮ
- ÚČETNÍ
- SVÁŘEČ TIG
- SVÁŘEČ - BODOVAČ
- SKLADNÍK

**RM GASTRO**  
Výrobce profesionálního  
gastrozařízení

Chcete se stát členem týmu? Kontaktujte nás:  
+420 381 200 834  
prace@rmgastro.com  
www.rmgastro.cz/prace

**Příloha 5: Leták s pozicemi zařazenými do programu „Doporuč svého známého“**



**Pozice zařazené do programu  
Doporuč svého známého (od 1/1/2016)**

- **SVÁŘEČ BODOVOU METODOU SENIOR  
(MIN. 2 ROKY PRAXE)**
  - **ODMĚNA 28000KČ**
  
- **SVÁŘEČ BODOVOU METODOU JUNIOR**
  - **ODMĚNA 14000KČ**
  
- **OPERÁTOR CNC OHRAŇOVACÍHO LISU SENIOR  
(MIN. 2 ROKY PRAXE)**
  - **ODMĚNA 28000KČ**
  
- **OPERÁTOR CNC OHRAŇOVACÍHO LISU JUNIOR**
  - **ODMĚNA 14000KČ**

Bližší informace o obsazovaných pozicích a pravidlech programu **Doporučte svého známého** získáte na personálním oddělení.

## Příloha 6: Test u strukturovaného pohovoru

# NTS2 Číselný odhad

### INSTRUKCE

Tento test obsahuje číselné úkoly, které musíte řešit odhadem. Pamatujte si slovo ODHADEM. Nebudete mít čas dělat si dílčí kalkulece ke každé odpovědi. Ke každému problému musíte vybrat odpověď z pěti daných možností - tu, která se nejvíce blíží Vašemu odhadu. Po výběru plně začerníte odpovídající kroužek na záznamovém listu. Pamatujte si, že často je možné dát pouze přibližnou odpověď.

Nyní vypracujte příklady na protilehlé straně tak, že plně začerníte odpovídající kroužek v části PŘÍKLADY na straně B záznamového listu.

### PAMATUJTE

- ◆ Do testového sešitu nedělejte žádné poznámky. Bude použit znovu. Veškerou vedlejší práci dělejte na obdržený papír.
- ◆ Zkontrolujte, zda svou odpověď vyznačujete při správném čísle úlohy v záznamovém listu.
- ◆ Ujistěte se, zda správné kroužky zcela vyplňujete.
- ◆ Chcete-li svou odpověď změnit, úplně ji vygumujte a vyplňte správný kroužek.
- ◆ Pracujte tak rychle a správně, jak jen dokážete.
- ◆ V případě, že si nejste jist odpovědí, vyznačte svou nejlepší volbu. Vyhněte se však hádání naslepo.
- ◆ Máte 10 minut na řešení 40 otázek tohoto testu.

1) $39 + 78$	A 97	B 127	C 107	D 117	E 137
2) $3/4 \times 108$	A 80	B 120	C 60	D 150	E 40
3) $32 : 5$	A 9,2	B 16	C 64	D 0,64	E 6,4
4) $6,5 \times 0,6$	A 11	B 3,9	C 21	D 8,2	E 12,3
5) $7\,248 - 2\,828$	A 3\,730	B 690	C 4\,420	D 5\,860	E 37\,300
6) $166 : 8$	A 30	B 15	C 10	D 20	E 25
7) $14 \times 29$	A 300	B 400	C 600	D 4\,000	E 160
8) $16,83 + 43,66$	A 60	B 54	C 70	D 79	E 49
9) $14,2 - 5,94$	A 9,7	B 7,3	C 10,6	D 8,3	E 11,6
10) $12 \times 8,12$	A 73	B 97	C 109	D 61	E 123

POKRAČUJTE NA DALŠÍ STRANĚ.

4

11) $15\% \text{ ze } 38$	A 7,3	B 16,4	C 5,7	D 23	E 10,7
12) $71 + 13,6 + 122,74$	A 210	B 194	C 240	D 167	E 243
13) $4\,536 : 9$	A 54	B 188	C 388	D 724	E 504
14) $1,25 \times 28\,000$	A 45\,000	B 21\,000	C 35\,000	D 54\,000	E 39\,000
15) $11,73 - 6,4$	A 3,43	B 5,33	C 18,3	D 14,03	E 7,23
16) $7,4 + 16,3 + 21,5$	A 52	B 39	C 33	D 57	E 45
17) $210\% \text{ ze } 470$	A 9\,000	B 4\,300	C 990	D 660	E 1\,200
18) $9\,443 : 497$	A 49	B 74	C 13	D 104	E 19
19) $26 \times 48$	A 12\,000	B 840	C 2\,500	D 1\,250	E 3\,000
20) $1\,477 - 636$	A 930	B 840	C 580	D 720	E 690

POKRAČUJTE NA DALŠÍ STRANĚ.

5

21) 12% ze 2.402	A 200	B 680	C 350	D 450	E 290
22) 8 : 50	A 16	B 0,625	C 0,16	D 6,25	E 1,6
23) 85 + 425 - 175	A 335	B 430	C 620	D 515	E 275
24) 1 193 : 11,86	A 1 000	B 11 000	C 100	D 50	E 400
25) 350% z 9,07	A 64	B 32	C 320	D 3 200	E 640
26) 6 939 + 63 + 487 + 992	A 9 600	B 9 100	C 8 500	D 7 400	E 7 900
27) 0,5% ze 74	A 370	B 37	C 3,7	D 0,37	E 3 700
28) 61 : 202	A 31	B 12	C 3	D 0,3	E 1,2
29) 255 - 119 - 47	A 30	B 180	C 60	D 130	E 90
30) 97 x 0,01 x 6	A 0,6	B 600	C 60	D 0,06	E 6

POKRAČUJTE NA DALŠÍ STRANĚ.

6

31) 6,3% ze 311	A 145	B 1 800	C 195	D 80	E 20
32) 0,06 : 0,03	A 2	B 0,2	C 20	D 200	E 0,02
33) 9,33 + 41,82 + 15,78	A 73	B 77	C 67	D 63	E 83
34) 1/7 x 504	A 80	B 70	C 90	D 50	E 60
35) 514,6 : 42,7	A 12	B 6	C 9	D 18	E 15
36) 21% z 1 236	A 420	B 340	C 170	D 260	E 530
37) 66 : 1/16	A 4	B 150	C 40	D 1 050	E 360
38) 404 x 240	A 100 000	B 10 000	C 1 000 000	D 80 000	E 160 000
39) 34 : 0,67	A 13	B 51	C 23	D 31	E 5,2
40) 225 x 0,33 x 4	A 300	B 185	C 240	D 410	E 95

STOP. KONEC TESTU.

7



## Strukturovaný rozhovor s pracovníkem

Hodnocený pracovník:  
 Hodnocení provedl:  
 Datum:

**Ohlédnutí** A = překonává očekávání / B = odpovídá požadavkům / C = částečně odpovídá požadavkům / D = neodpovídá požadavkům

Odborné znalosti, schopnosti:	Komentář (+/-)	Komentář (+/-)
<b>Odborné znalosti, zvládnutí úkolů:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zná pracovní oblast a úkoly</li> <li>- využívá zkušenosti a znalosti, aby vyřizoval práci efektivně a aby podával myšlenky</li> <li>- využívá pomůcky / pravidla / procesy, aby mohl provádět činnosti</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D
<b>Produktivita, orientace na cíl, efektivita:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pracuje produktivně, usiluje o cíl podle jasněho systému</li> <li>- pracovní náročnost je v dobrém poměru k úspěchu práce</li> <li>- vyřizuje úkoly a zakázky v termínu</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D
<b>Úplnost, přesnost, kvalita:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pracuje pečlivě a práce / činnosti vždy dovádí do konce</li> <li>- nedělá pokud možno žádné chyby, obzvláště u známých průběhů</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D
<b>Spolupráce, komunikace:</b> <p><b>Týmová schopnost, připravenost pomoci:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vnáší do týmu vědomosti a dovednosti, aby bylo možné dosáhnout společných cílů</li> <li>- bere ostatní vážně a působí jako podpora</li> </ul> <p><b>Schopnost komunikace:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- umí naslouchat a v jednáních je otevřený a transparentní</li> <li>- umí se vyjadřovat srozumitelně, věcně a diferenciovaně</li> <li>- informuje včas</li> </ul> <p><b>Orientace na zákazníky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- práci a výkony zaměřuje dle potřeb zákazníků</li> <li>- vede rozhovory / jednání v zájmu podniku a v dobré atmosféře (telefonáty, apod.)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D



<p><b>Plánování, organizace:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– umí dobře plánovat a iniciovat včas změny na pracovním procesu, aby bylo možné dosáhnout cíle</li> <li>– umí stanovovat priority</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p><b>Schopnost řešit konflikty:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– umí se konstruktivně vypořádat s různými názory, kritikami, stanovisky</li> <li>– nevyhýbá se potížím, nýbrž se pokouší je včas označovat</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D
---	--	--	--

Vlastní kompetence:	Komentář	
<p><b>Samostatnost, angažovanost?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– činí návrhy, aktivně se účastní zlepšování a inovací, aby bylo možné optimalizovat kvalitu výsledků a pracovních procesů</li> <li>– přidělené úkoly vyřizuje samostatně</li> <li>– je angažovaný a iniciativní, je ochotný se profesně doučovat</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p><b>Všeobecné ocenění:</b></p> <p>V čem se pracovník obzvláště vyznamenává:</p>
<p><b>Schopnost zatížení, vytrvalost, výdrž:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– i při neobvyklém tlaku je nadále schopen jednat a umí stanovovat priority</li> <li>– dokáže vytrvat a je také ochoten vykonávat vícepráce</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<p><b>Další znalosti a schopnosti mimo dnešní činnosti:</b></p> <p>- angažovanost mimo profesi</p>



### Chování při řízení

Schopnosti specifické pro řízení:		Komentář	
Řízení s cíli / obsahy:	(+/-)	(+/-)	Komentář
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stanovuje jasné a dosažitelné cíle a kontroluje je</li> <li>- podporuje pracující při dosahování cíle</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
<b>Spolupráce:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podporuje a iniciuje spolupráci v týmu</li> <li>- pečuje o vzájemný respekt, chová se férově</li> <li>- v chování při řízení zohledňuje rovnost šancí</li> <li>- označuje konflikty a zavádí potřebná opatření</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
<b>Komunikace, informace:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informuje včas a o všech důležitých zájmech</li> <li>- přistupuje k otázkám, podnětům, prosbám a názorům</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
<b>Podnikatelské myšlení:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- myslí komplexně</li> <li>- identifikuje podnikatelské souvislosti</li> <li>- řídí svou oblast podle relevantních charakteristik</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
<b>Schopnosti specifické pro řízení:</b>		<b>Komentář</b>	
<b>Řízení, motivace:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uznává dobré výkony a koriguje konstruktivně</li> <li>- podporuje a motivuje</li> <li>- je otevřený pro inovace a povzbuzuje pracovníky, aby byli inovační</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
<b>Delegování, rozhodování:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- odborně deleguje úkoly a kompetence</li> <li>- zapojuje pracovníky tam – kde je to smysluplné a potřebné – do procesu rozhodování</li> <li>- stará se o transparenci při důležitých rozhodnutích a nabízí tak možnost je reprodukovat</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	
<b>Podpora:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podporuje pracující v jejich profesním a osobním rozvoji, i s aspektem rovnosti šancí</li> <li>- identifikuje potenciál a ukazuje zájem o budoucnost pracujících</li> </ul>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	





**Celkové hodnocení:**

Dosažení osobního cíle podle posledního rozhovoru s pracovníkem (srovnání požadováno / skutečnost), chování při práci, chování při řízení:

**Účinnost minulých podpůrných opatření:**

A = překonává očekávání

B = odpovídá požadavkům

C = částečně odpovídá požadavkům

D = neodpovídá požadavkům



**Zpětná vazba**

**Stanovisko k pracovním podmínkám, pracovní době, činností a klimatu v podniku:**

--

**Zlepšovací návrhy k budoucí organizaci a spolupráci:**

--



**Rozvoj**

**V jakých oblastech existuje potřeba rozvoje:**

**Opatření pro rozvoj a podporování:**

Která opatření by byla užitečná pro další rozvoj pracovníka?

**Možnosti nasazení:**

Existují úkoly v rámci oddělení nebo mimo současnou oblast činnosti, které mohou být převzaty?



**Slučitelnost profese a rodinného života:**

Co je nutno v případě dalšího profesního rozvoje respektovat ohledně slučitelnosti profese a rodinného života?

**Vlastní příspěvek pracovníka:**

Připravenost pracovníka k vykonávanému příspěvku (např. osobní, časová angažovanost, financování, další vzdělávání, přebírání nových úkolů)

**Závěrečné poznámky:**

Poznámky hodnoceného pracovníka:

Poznámky pracovníka, který provedl hodnocení:



- formulovat jednoduše & aktivně  
 formulovat motivačně (pozitivně)
- zkoordinovat s pracovníkem  
 pracovník může ovlivnit
- realisticky

Sjednáni cíle	Do:	Dosazení cíle změní & informuje ...	Jakou podporu si pracovník přitom přeje?	Jaké účinky to má mít, pokud bude / nebude dosaženo cíle?
Cíli:				

S tímto protokolem se nakládá přísně důvěrně. Oba partneři rozhovoru souhlasí, že bude předán personální kanceláři a bude uchováván v personálním spisu.

Podpis hodnoceného pracovníka

Podpis pracovníka, který provedl hodnocení

## Příloha 8: Vzory dopisů/e-mailů

### Formální dopis / e-mail

**Předmět / Věc: Výběrové řízení**

Vážený pane Nováku,

ráda bych se zúčastnila výběrového řízení na vybavení kuchyně Hotelu Sever, které jste vypsalí dne 20. 6. 2014.

Naše firma RM Gastro Vám může nabídnout dvě možnosti. Buď si vyberete z již hotových linek a doplňkových přístrojů, anebo Vám mohou naši konstruktéři připravit kuchyň na míru, přesně podle Vašich přání.

Bližší informace o naší firmě a produktech naleznete na webových stránkách [www.rmgastro.cz](http://www.rmgastro.cz). V příloze Vám posílám ceník. Chtěla bych Vás požádat o osobní schůzku, na které bychom projednali všechny podrobnosti, abychom mohli připravit konkrétní návrhy řešení.

Předem děkuji za odpověď.  
Se srdečným pozdravem

Štěpánka Richterová

### Semiformální dopis / e-mail

**Předmět / Věc: Výběrové řízení**

Milý Pavle,

děkuji za informaci o probíhajícím výběrovém řízení ve Vaší firmě.

Doufám, že navážeme na naši předešlou spolupráci při zařizování Vaší nejnovější restaurace. Naší práci znáte, ale máme pár novinek, které si můžete prohlédnout na našich webových stránkách [www.rmgastro.cz](http://www.rmgastro.cz).

Ráda bych se s Vámi setkala, probrala podrobnosti a zodpověděla všechny Vaše dotazy.

Už se těším, až se opět osobně setkáme.

Předem děkuji za odpověď.  
Přeji příjemný den,

Štěpánka Richterová

### Neformální dopis / e-mail

**Předmět / Věc: Výběrové řízení**

Ahoj Pavle,

díky za informaci o probíhajícím výběrovém řízení.

Doufám, že se opět domluvíme na spolupráci. Můžu ti nabídnout nové modely myček. Vše najdeš na webu [www.rmgastro.cz](http://www.rmgastro.cz). Samozřejmě pro Vás platí tradiční 10% sleva.

Zavolej mi prosím na moje číslo 777 888 999 a domluvíme si schůzku, na které bychom vše probrali.

Děkuji.  
Zdraví

Štěpánka Richterová

NOVINY ZAMĚSTNANCŮ RM GASTRO | PROSINEC 2015

# RM noviny



Veselé Vánoce a šťastný nový rok



## RM Gastro posedmé na veletrhu Host

**Společnost RM Gastro se již posedmé prezentovala na Smilánském mezinárodním veletrhu Host specializovaném na produkty pro hotely, restaurace a catering. Letošní devětatřicátý ročník byl rekordním a v mnoha ohledech předčil očekávání organizátorů. O to více nás těší, že se na něm expozice RM Gastro neztratila.**

Veletrh Host si za dobu své existence vydobyl celosvětové renomé, díky kterému se italské Miláno vždy na pět dnů promění v uznávané hlavní město oboru. Veletrh si nikdy nenechají ujít výrobci, prodejci, ani zástupci významných zákazníků. Letos se zde sešlo 1.900 vystavovatelů a rekordních 150.968 návštěvníků ze 172 zemí světa. Kromě tradičních partnerů přijely i firmy působící na nově se otevírajících trzích Afriky, na Kubě nebo třeba v Iránu.

Záběr veletrhu byl jako vždy ohromující. Expozice rozčleněné do sedmi tematických sekcí ukázaly současné trendy v oblasti zařízení a vybavení pro přípra-

vu pokrmů, pro pekárenství, výrobu těstovin, přípravu pizzy, zmrzliny, či cukrářství. Nechyběly produkty a služby pro bary, kavárny, čajovny nebo výdej nápojů. A pokračovat bychom mohli až k nábytku, osvětlení, interiérovému designu a nádobí. To vše letos ještě doplnily čtyři stovky doprovodných akcí. Semináře a workshopy poskytly informace o trendech a nových technologiích, kuchařské show a ochutnávky zpestřily program a nabudily smysly. Ti nejlepší ve svých oborech pak předvedli své umění v mistrovských soutěžích.

(pokračování na str. 2)

### ■ Vážení kolegové,

přichází konec roku 2015 a s ním i čas sváteční. Čas klidu a pohody, který rádi travíme se svými blízkými. Čas, kdy bilancujeme, co se nám za uplynulý rok povedlo, a také čas přemýšlení o tom, co nás čeká v nadcházejících dvanácti měsících. Ohlédneme-li se zpět, uvidíme za sebou velkou spoustu dobře vykonané práce a úsilí, které jsme my všichni věnovali společnému cíli. Uvidíme naše RM Gastro zase o něco silnější a zkušenější, než tomu bylo před rokem, dvěma, deseti.




Přes všechny překážky a výzvy stojíme nyní na prahu nového roku. Jaký bude, zatím netušíme. Směřujeme kupředu a jsme si jisti tím, že je naše cesta správná. Daří se nám uspokojovat potřeby zákazníka, jsme finančně stabilní a rosteme. Naše práce nám dává smysl, máme z ní radost, a tak si sami vytváříme příjemné pracovní podmínky a přátelskou atmosféru.

Rád bych Vám jménem všech ředitelů poděkoval za Vaši dosavadní práci a srdečně popřál šťastné a veselé Vánoce a mnoho sil do roku 2016!



JAN RICHTER

## Příloha 10: Kartička zlepšovacích návrhů

Číslo:		KARTA PRO SBĚR NÁPADŮ A NÁMĚTŮ NA ZLEPŠENÍ a PRO PODÁNÍ ZN			STAV: 	KOPIE PODÁNÍ ZN <small>(odtrhněte a uschovejte pro případnou kontrolu)</small>
STRUČNÝ POPIS PROBLÉMU:		STRUČNÝ POPIS PROBLÉMU:				
VLOŽIL - JMÉNO:						
ZN PŘIJATÝ – ANO/NE						
VYJÁDŘENÍ VEDOUČÍHO:						
SCHVÁLEN K REALIZACI – ANO/NE						
DATUM:						
CHCI REALIZOVAT: ANO/NE						
JINÝ ČLEN TÝMU: ANO/NE						
(NA ŘEŠENÍ PRACUJE - JMÉNO):						
PODPIS:						
ŘEŠENÍ NAVRHL – JMÉNO:						
DATUM:						
SOUHLASÍM S VYJÁDŘENÍM – ANO / NE (podpis):						
NÁVRH ŘEŠENÍ:						



## Příloha 11: Návrh reklamního předmětu



**Yodai**  
THE EXPERIENCE THAT COUNTS



- ♦ **USB FLASH DISK MOYO001**
- ♦ USB flash disk s otočnou krytkou.
- ♦ Materiál: kov, plast
- ♦ **Kapacita: 8 GB**
- ♦ Rozměry: 56 x 19 x 11 mm
- ♦ Barva: černá
- ♦ Logo: laser
- ♦ Množství: 100 ks



- ♦ **CENA: 118 Kč bez DPH**
- ♦ Termín dodání: 7 pracovních dnů od objednání a schválení grafického návrhu

creative solutions for your promotional needs



**Yodai**  
THE EXPERIENCE THAT COUNTS



- ♦ **USB FLASH DISK MOYO982**
- ♦ Kovový mini USB flash disk.
- ♦ Jednoduchý design.
- ♦ Materiál: kov
- ♦ **Kapacita: 8 GB**
- ♦ Rozměry: 39 x 12,4 x 4,6 mm
- ♦ Barva: stříbrná
- ♦ Logo: laser
- ♦ Množství: 100 ks



- ♦ **CENA: 123 Kč bez DPH**
- ♦ Termín dodání: 7 pracovních dnů od objednání a schválení grafického návrhu

creative solutions for your promotional needs

## Příloha 12: Vánoční přání



## Příloha 13: Programový leták - Family Day

**RM Gastro** Vás srdečně zve na  
rodinné zábavné odpoledne  
v areálu výrobního závodu...

**program:**

- 13:00 | **oficiální zahájení**  
úvodní slovo ředitele  
seznámení s programem
- 13:30 | **loutkové divadlo**  
Loutkový spolek Nitka Písek
- 14:00 | **zábava pro celou rodinu**  
skákací hrad  
paintballová střelnice  
fotbalový miniturnaj  
soutěže pro děti  
dětská škola vaření a další
- 14:30 | **komentované prohlídky  
závodu pro veřejnost (do 16:30)**
- 17:30 | **kapela B.A.F.**  
Punk-rocková kapela RM Gastro  
„Radek & Tomáš & Sanjin“
- 18:00 | **a možná přijde i kouzelník...**
- 19:00 | **otevření večerního rautu**
- 19:15 | **večerní taneční zábava**  
Taneční orchestr VARIANT
- 23:00 | **oldies diskotéka**  
Dj Čechťa

„17 let ve Veselí“



**19. září 2015**  
**FAMILY DAY**