



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

Manažerská komunikace ve vybrané organizaci

Vypracoval: Babková Veronika
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph. D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika BABKOVÁ**
Osobní číslo: **E12023**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Manažerská komunikace ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit manažerskou komunikaci ve vybrané organizaci a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení 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 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

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

Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Nový, I., Schroll-Machl, S., & kol. (1999). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press.

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

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

Datum zadání bakalářské práce: 10. ledna 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Budejovská 13 370 05
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holáňová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

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 nezkrácené podobě 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 S. 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 These.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Veronika Babková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za přínosné rady a kolegiální vedení této bakalářské práce. Další veliké díky patří managementu Sellier & Bellot a.s. za jeho vstřícnost a přínosnou spolupráci. Poslední poděkování bych věnovala své rodině za jejich podporu a trpělivost v průběhu mého studia.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	4
2.1	Komunikace	4
2.2	Manažerská komunikace	4
2.3	Dělení komunikace	5
2.3.1	Verbální komunikace	6
2.3.2	Formální a neformální komunikace	8
2.4	Bariéry v komunikaci	9
2.4.1	Různá dělení komunikačních bariér	9
2.4.2	Psychologický pohled na bariéry v komunikaci	10
2.5	Vnější komunikace prostřednictvím image a firemní identity	13
2.5.1	Firemní identita	14
2.5.2	Image firmy	15
2.6	Manažer a komunikace	16
2.6.1	Asertivní komunikace	16
3	Cíl a metodika práce	18
3.1	Cíl práce	18
3.2	Metodika práce	18
3.2.1	Literární přehled problematiky	18
3.2.2	Charakteristika vybrané organizace	18
3.2.3	Zhodnocení současného stavu	18
3.2.4	Návrh změn	19
4	Charakteristika vybrané organizace	20
4.1	Historie organizace	20
4.2	Holding CBC	21
4.3	Organizační struktura	22
4.4	Výrobní program společnosti	23
5	Zhodnocení současného stavu	27
5.1	Interní komunikace	27
5.1.1	Struktura zaměstnanců	27
5.1.2	Nábor zaměstnanců	29
5.1.3	Hodnocení nejlepších zaměstnanců	30

5.1.4	Porady.....	31
5.1.5	Dotazník - anketa	32
5.1.6	Nástěnná propagace	33
5.1.7	Informační bulletin.....	35
5.1.8	Podnikové písemnosti	36
5.2	Neformální komunikace	40
5.2.1	Odchody zaměstnanců do důchodu.....	40
5.2.2	Otevřené dveře Generálního ředitele	40
5.2.3	Teambuildingové akce	41
5.3	Formální komunikace.....	43
5.3.1	Reakce na vzniklé situace.....	43
5.3.2	Mimořádná komunikace.....	44
5.4	Externí komunikace.....	45
5.4.1	Komunikace se zákazníky	45
5.4.2	Veletřhy	45
5.4.3	Logo a podniková barva	46
5.4.4	Propagační materiál.....	49
5.4.5	Reklama.....	50
5.4.6	Webové stránky	52
6	Diskuse a návrh změn	55
7	Závěr	61
8	Summary	63
9	Přehled použité literatury	64
9.1	Literární zdroje.....	64
9.2	Internetové zdroje.....	64
10	Přílohy	
10.1	Obrázky	
10.2	Tabulky	
10.3	Přílohy	

1 Úvod

Komunikace, jednání s lidmi, jiné šíření či vyměňování si informací a následné řešení konfliktů a jiných nedorozumění. Proč je mezilidská komunikace žhavým tématem posledních let a proč se jí společnosti po celém světě tolik zabývají? Opravdu je tak důležitá?

Když se na to podíváme z hlediska biblické knihy Genesis, tak Adam a Eva spolu verbálně komunikovali hned po jejich stvoření. Lidstvo se rozrůstalo a mluvilo stejným jazykem až do zmatení jazyků při stavbě Babylonské věže. Antické Řecko kolem 7. st. př. n. l. velmi uznávalo rétoriku (řečnictví), gramatiku a dialektiku. Tato trojice svobodných umění se vyučovala na středověkých univerzitách a je považována za nejstarší jazykovou disciplínu. Řeč prošla za dlouhá století vývojem stejně těžkým jako sama lidská civilizace, a to např. orální forma (akustická), psaná (vizuální), dále se rozvinulo tištění knih a na závěr zmíním nástup elektřiny a rozvoj komunikačních přístrojů (rozdělení dle Marshalla McLuhana). Pokud se mění způsob komunikace, mění se i svět.

Je ale přirozené, že na jakémkoliv stupni dorozumívání narazíme na selhání ve formě nepochopení či jiných nedorozumění. Lidé se liší v oblasti názorů, postojů, schopností, inteligence, dovedností, zkušeností a charakteru. Co platí při jednání s lidmi pro jednoho, nemusí platit pro druhého.

Nyní se dostáváme k odpovědím na úvodní otázky důležitosti a globální rozšířenosti komunikace. Dnešní svět je velice orientovaný na obchodování všeho druhu, a proto, abychom při této činnosti byli úspěšní, nestačí být pouze vlídný a poctivý. Pro podnikatelské subjekty všemožných velikostí je velice důležitý a přínosný kontakt s vnějším prostředím, které udává mnoho podnětů pro budoucí rozvoj organizace. Důležitou roli zde hraje i vnitřní prostředí organizace a jeho kvalita.

Cílem mé bakalářské práce je detailní rozbor manažerské komunikace ve společnosti Sellier & Bellot, a.s., ohodnocení stávající úrovně a navržení případných zlepšení ve vybraných oblastech. Návrhy, které vyplývají z analýzy v této práci, mohou společnosti posloužit jako návod, který se bude moci realizovat v praxi.

2 Literární přehled

V této části práce se budu zabírat teoretickým základem zkoumané problematiky. Na základě literárních podkladů a dalších zdrojů objasním základní pojmy týkající se řešené oblasti. Nejdříve bych se zaměřila na popsání komunikace obecně a později bych se na komunikaci ráda podívala z pohledu manažera a organizace.

2.1 Komunikace

Slovo komunikace sahá původem do latiny. Existuje více latinských slov, která jsou si podobná a mají podobný základ, ale všechna vyjadřují výrazy nám známé jako sdělení, sdílet, společný anebo spojování. Poslední použité slovo, tj. spojení, je velice výstižné. Zamysleme se nad různými situacemi, kdy je slovo komunikace rovno slovíčku spojení či spojování. Hovoříme-li o dopravě (např. silniční komunikace aj.), prostředky komunikace (např. spojení dvou či více lidí prostřednictvím telefonu, rozhlasu, psaná forma sdělení aj.) a samozřejmě komunikace tváří v tvář (doktorka.cz, 2003).

Pojem komunikace lze předpokládat jako sdělení, sdílení, spojování, společnou účast na určité skutečnosti. Komunikace se vytváří jako vztah mezi minimálně dvěma subjekty, kteří o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci. (Thomson, 2001, s. 245).

Při komunikaci lidé jednají a reagují na základě současné situace a také na základě své minulosti, dřívějších zkušeností, postojů, kulturních návyků a spousty s tím spojených činitelů. Z toho vyplývá, že akce a reakce při komunikaci jsou určovány nejen tím, co bylo řečeno, ale i způsobem výkladu, co bylo řečeno. (DeVito, 2001, s. 20).

2.2 Manažerská komunikace

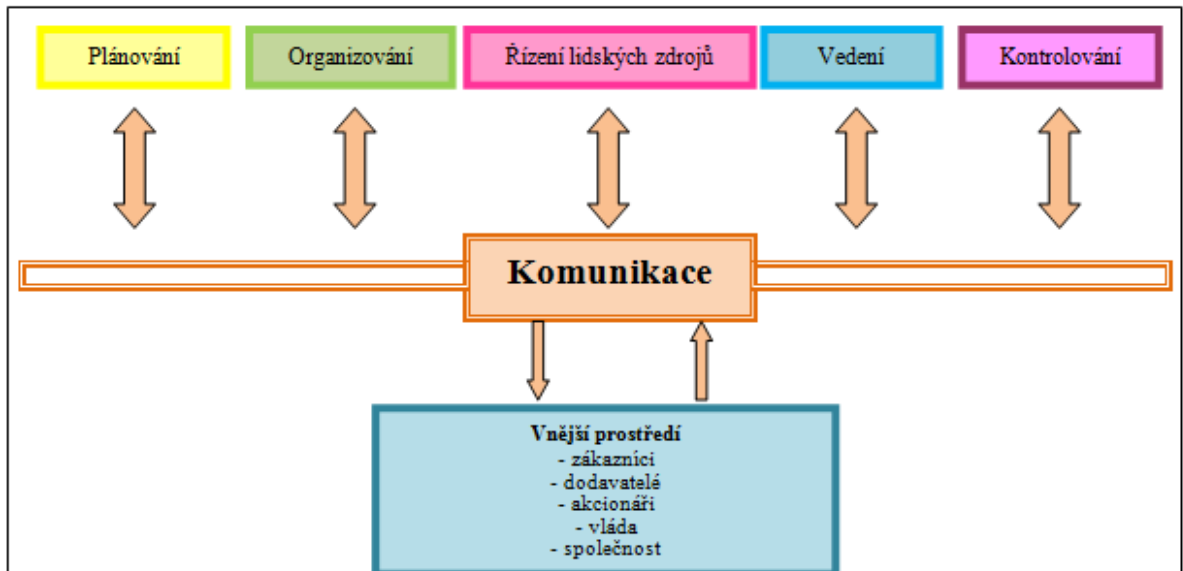
Manažerská komunikace je též komunikací interpersonální. Jedná se o komunikaci dvou osob, ale i celých skupin lidí, a to hlavně v rámci organizace.

Pro manažera je tato komunikace velice důležitá, jelikož z ní získává a sdílí informace, díky kterým je schopen řídit efektivní a konkurenceschopný chod celé společnosti, včetně formulování cílů, strategií, a v neposlední řadě je manažer schopný řešit problémy uvnitř i vně organizace (Řehoř, 2012).

Schéma významu komunikace je znázorněno na Obrázku č. 1.

Manažer by měl dobře ovládat komunikační dovednosti, jako je umět dobře naslouchat, správně volit slova a pokládat otázky, uvědomovat si bariéry v komunikaci, znát prvky neverbální komunikace, být empatický a asertivně jednat (Dobrušová, 2013).

Obrázek 1: Význam komunikace v organizaci

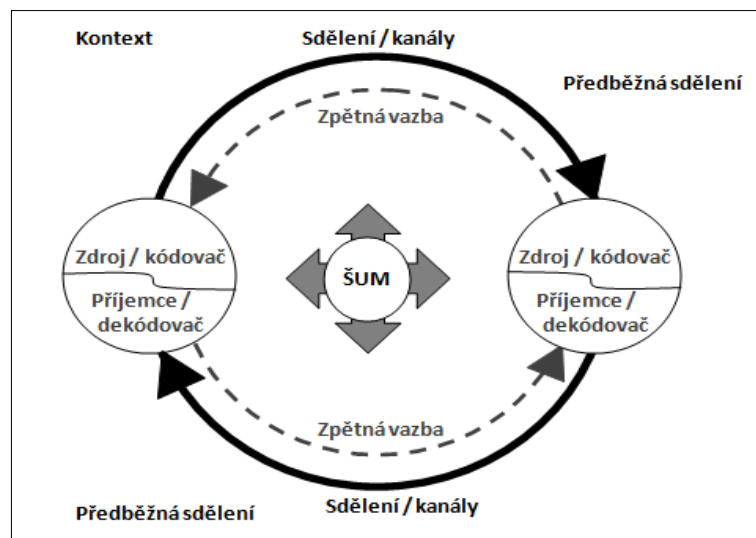


Zdroj: Řehoř (2012)

2.3 Dělení komunikace

- *intrapersonální* – komunikace probíhající uvnitř myšlenek jedince
- *interpersonální* – komunikace dvou či více lidí (viz. Obrázek č. 2)

Obrázek 2: Základní schéma interpersonální komunikace



Zdroj: upraveno dle DeVito, (2001)

2.3.1 Verbální komunikace

Klíčovým bodem při verbální komunikaci je užití slov či jiných symbolů. Tento typ komunikace může mít více forem, a to zvukovou, psanou, avšak nejčastěji užívanou je komunikace využívající slova a řeč.

Dle F. de Saussura dělíme verbální komunikace na tři tzv. fenomény, tj. řeč, mluva a jazyk. Řeč zahrnuje mluvu i jazyk, tudíž má být nadřazena. Řeč je definována jako prolínání myšlenek se zvukem, je různorodá a má charakter jak individuální, tak i sociální. Mluva je jakýmsi obrazem lidské osobnosti, kde lze snadno definovat vůli, inteligenci, psychickou stránku jedince či způsob kódování aj. Jazyk je na rozdíl od řeči stejnorodý se sociální povahou. Jedinec jej nemůže změnit, jelikož na jeho používání se shodli členové určitého společenství, které jazyk vystihuje a odlišuje od jiných společenství (Janoušek, 2007).

Verbálního komunikačního aktu se zúčastňuje komunikátor (autor a tvůrce mluveného či psaného projevu) a recipient (příjemce sdělení). U slovního projevu tak probíhají dva děje zároveň, mluvení (uskutečňuje komunikátor) a naslouchání (uskutečňuje recipient), u psané formy řeči jsou tyto děje vystřídány psaním a čtením. Obecně tak dochází v prvním případě ke kódování řeči a ve druhém k dekódování řeči. (Mareš & Křivohlavý, 1995, s. 210).

Při komunikaci v rámci organizace jsou typickými příklady verbální komunikace **konzultování, jednání, telefonování a rozhovory** (druhy rozhovorů: poznávací, výzkumný, nápravný, dále plánovaný, spontánní či formální a neformální). Rozhovor je jinými slovy dialog, jehož úkolem je dosáhnout společného cíle a odhalit důvod a smysl sdělení. V praxi společnosti se často využívají rozhovory:

➤ **Hodnotící**

Rozhovor, při kterém se zaměstnanci formou oficiálního setkání dozvídají od vedoucího pracovníka hodnocení týkající se jejich osoby. Pracovníci se mohou k hodnocení vyjádřit. Při podobných typech setkání je důležité stanovit si cíle na další období. Rozhovor je rozdělen do různých fází, které by měly objasnit, rozebrat pohledy účastníků a navrhnout opatření. Při rozhovoru by měla panovat přátelská atmosféra.

➤ **Kárný, disciplinární**

Před uskutečněním těchto rozhovorů předchází ústní či písemná výstraha. Kárný rozhovor obsahuje identifikaci problému, objasnění okolností a vedení zaměstnance ke zdárnému vyřešení či podpoře vedoucí k následnému vyřešení problému. Disciplinární rozhovor je následníkem kárného, tedy pokud se kárný rozhovor ukázal být neúspěšný. Jedná se o vyšší stupeň závažnosti a řeší se formálněji.

➤ **Přijímací**

Tento typ rozhovoru je velice oblíbený v moderní personalistice. Umožňuje manažerovi setkat se s uchazečem o volné pracovní místo tváří v tvář a obě strany se mohou lépe poznat a zeptat se na potřebné informace týkající se dané pozice v organizaci. V některých případech je nevýhoda subjektivního posuzování z pohledu manažera.

➤ **Obchodní**

Jedná se zejména o komunikaci mezi manažerem a zákazníky. Jinak řečeno jedna strana něco nabízí a druhá strana něco poptává. Zde je velice důležitá osobnost manažera, jelikož on má v rukou budoucí obchod. Musí působit přesvědčivě, zajímat se o klienta, naslouchat a výhodně vyřešit námítky klienta tak, aby se společnosti obchod stále vyplatil. Uvěří-li zákazník manažerovi, a tudíž celé společnosti, a bude-li spokojen, jistě se v budoucnu vrátí (Řehoř, 2012).

Na verbální komunikaci lze pohlížet ještě z dvou pohledů, a to jako na ústní a písemnou komunikaci. Vyjmenujme si hlavní výhody a nevýhody těchto typů.

Ústní komunikace:

- + bezprostřední reakce na obsah sdělení;
- + možnost osobního kontaktu (monitorování neverbálních projevů);
- + účinný přesvědčovací nástroj;
- + možnost připojení dalšího člena do diskuze;
- nemožnost dlouhodobějšího uchování obsahu komunikace;
- někdy je náročná časově a přípravou;
- může dojít k nevyžádaným diskuzím na různá témata či okolnosti.

Písemná komunikace:

- + dlouhodobé uchovávání informací;
- + oslovení více lidí najednou;
- + příjemce se může obsahu sdělení věnovat, kdy sám uzná za vhodné;
- + příjemce není nucen obratem odpovídat a odpověď si může náležitě promyslet;
- již zasláné sdělení nejde zvrátit, tedy případné vysvětlení nejasností není možné;
- odesílatel může na odezvu čekat delší dobu, než by si přál;
- někdy má neosobní a více formální charakter;
- případné gramatické či stylistické chyby odkazují na odesílatelův nezáměr či neschopnost.

2.3.2 Formální a neformální komunikace

Formální

Tento typ komunikace má jasně daná pravidla, jasný systém, snadno předvídatelný průběh a je výstižný. Má však i zápornou stránku, která by se dala specifikovat jako neosobní a hůře akceptovatelná. Formálnost je znakem profesionality, ale měla by se udržovat pouze tam, kde je od vedoucích pracovníků vyžadována, např. při obchodních řízeních, jednáních s potenciálními zaměstnanci či prezentaci společnosti.

Neformální

Neformálnost při komunikaci lze vyjádřit jako příjemné odlehčení, které se projevuje jednodušším přijetím, určitou flexibilitou, lepší a kvalitnější zpětnou vazbou. I v případě neformálnosti a ubrání na dodržování pravidel můžeme narazit na nedorozumění, jako například nejasnosti či problém v určení rolí. Neformálnost se projevila jako dobrý prostředek komunikace obzvláště při sestavování dočasných týmů. Pracovníci si sami ustanoví vůdce na základě jeho přirozené autority, lépe a rychleji řeší problémy, nalézají více řešení a hlavně si více důvěřují. Avšak vedoucí pracovník si musí uvědomit, že ke svým podřízeným může být neformální pouze do určité míry, protože nadměrné vytváření neformálnosti na pracovišti může vést k neuznání jeho autority a nastal by chaos v určování rolí, který by se promítl do výsledků práce (Bednář, 2010).

2.4 Bariéry v komunikaci

Manažer se při komunikaci může setkat s nedorozuměním nebo s bariérami, které se mohou týkat jeho osoby, nebo jeho komunikačního partnera (Dobrušová, 2013).

S komunikační krizí se však můžeme setkat nejen na pracovišti, ale je to častý problém v rodinách či mezi přáteli. Nedorozumění na této úrovni se dá vyřešit snáz, jelikož účastníci hovoru mezi sebou chovají osobnějši a přátelštější vztahy.

Problémy v komunikaci jsou náhlé, neočekávané a objevují se v tu nejméně vhodnou dobu. Zejména na profesní úrovni je důležité být na tyto krize náležitě připraven (Mikuláščík, 2003).

2.4.1 Různá dělení komunikačních bariér

Nejčastější bariéry, se kterými se při komunikaci můžeme setkat dle autorky Dobrušové jsou:

- verbální vyjadřování – jiný pohled na danou problematiku, odlišné znalosti či informace o určité situaci;
- nonverbální vyjadřování – chybné dekodování sdělení vyslané prostřednictvím gest;
- nepozornost – jednomu či více účastníkům komunikace unikají důležité informace a může se tak stát nevědomky nebo díky nezájmu o danou problematiku;
- časové omezení – komunikace probíhá v časovém presu, dochází ke zkrácení obsáhlého sdělení, což může vést k nepřesné interpretaci skutečnosti;
- stopky v komunikaci – jsou to prvky v komunikaci, které narušují přirozený průběh, jimiž je například tendence přikazovat, poučovat, napomínat, moralizovat, poskytovat nevyžádané rady, neustále strhávat pozornost na sebe, klást nepříjemné až dotěrné dotazy, nevhodně vtipkovat, unikat od tématu aj.;
- zlozvyky při naslouchání – na projevy těchto chyb může komunikační partner reagovat citlivě. Tyto reakce se mohou objevit při čtení myšlenek. Jde o neverbální nedostatky (chybějící oční kontakt), nevyužití zpětné vazby (žádná reakce na sdělení).
- chyby při sdělování – základními projevy jsou neupřímnost, vyjádření skutečností oklikou, nejasné či nekonkrétní sdělení, nepřiměřené emoce, překrucování faktů a nesoulad mezi verbálními a neverbálními projevy (Dobrušová, 2013).

Další pohled na komunikaci a její bariéry poskytuje autorka Exnerová:

- kulturní a jazykové: Znalost hovořit či porozumět cizímu jazyku není tak velká. Při úplné neznalosti jazyka se spoléháme na tlumočníka, ten však dává přeloženému sdělení jeho subjektivní přenesený význam. Co se týče kulturních nesrovnalostí, může se jednat o nevráživost, nelibost skupin lidí kvůli náboženství, historickým událostem, zvykům v daných zemích (např. obchodníci z muslimských států neochotně jednají s ženami jako se zástupkyněmi společnosti).
- chyby ve vnímání: Jedná se například o první dojem, což je prožitek ovlivněný prvním setkáním, jímž druhé odsoudíme nebo si vytvoříme předsudky, které mohou být neopodstatněné. Dále sem můžeme zařadit stereotypní hodnocení, což znamená, že zařazujeme lidi do určitých skupin, například dle profesí, vzhledu, jména, a to díky předchozí zkušenosti či jisté představě. V neposlední řadě můžeme uvést haló efekt, což je zobecňování jedné vlastnosti na celou jeho osobu (egoista se může zachovat nezištně či obětavě).
- zdravotní stav: Každý má někdy chvíli, kdy ho něco bolí, je nějakým způsobem indisponovaný, vyčerpaný, unavený, někdo může procházet dokonce syndromem vyhoření, nebo být závislý na drogách či jiných psychotropních látkách. V těchto situacích se lidé chovají a i komunikují jinak než obvykle. Objevují se rozpaky, neochota komunikovat, podrážděnost či lhostejnost (Exnerová, 2008).

Poslední pohled je na příčiny vyvolávající komunikační překážky a uvádí je ve své knize autor Mikuláščík. Domnívá se, že problém při komunikaci na pracovišti nastane v případě, není-li porozumění a shoda v rovnováze, a velice často to způsobuje nevhodné chování na pracovišti, jako je diskriminace, pití alkoholu na pracovišti, mobbing a jiné. To samozřejmě vyvolá odezvu na toto chování buď od vedoucích pracovníků v podobě disciplinárního řízení, nebo od kolegů kritikou či stížnostmi. Některé nevhodné chování jedinců nemusí být vůbec chtěné, nebo nejde odstranit - například nadměrný tělesný zápach, nepřiměřené projevy způsobené duševní nebo jinou poruchou (Mikuláščík, 2003).

2.4.2 Psychologický pohled na bariéry v komunikaci

Průběh komunikace neovlivňují pouze okolní faktory, ale do způsobu našeho projevu a našeho smýšlení nad informacemi se promítá i kontext psychologický a

sociální. Uvedme si několik psychologických a sociálních faktorů, které mohou způsobovat rozdílnost komunikačních stylů jednotlivců (Exnerová, 2008).

➤ **Emoce**

Průběh komunikace ovlivňují emoce všech účastníků hovoru. Jinak se jedná s člověkem, který je pozitivně naladěný, než s negativně orientovaným jedincem. Základních emocí je sedm a projevují se neverbálně. Jedná se o projevy opovržení, hněvu, smutku, strachu, radosti, překvapení a emočního zájmu o nějaký subjekt. Dle Levittova výzkumu se nejlépe pozná radost, a to v obličejové části, ale i v tónu našeho hlasu. Nejhuře poznáme signály odkazující na opovržení.

Snaha lidí uhlídat projevy svých emocí prostřednictvím kontroly nad svým tělem je velmi složitá. Z fyziologického hlediska nelze poručit třesu rukou, chvění hlasu, změnám v zabarvení kůže a mnoha dalším projevům. Již tak napjatou situaci lze ale vykompenzovat správným postojem, gesty nebo mimikou, jež lze natrénovat (Vybíral, 2000).

➤ **Vztahy**

Tento pojem je zde myšlen jako vztah všech členů komunikace. Vztahy mohou být vytvořeny dávno před zahájením komunikace, nebo si cestu k tomu druhému účastníkovi komunikace teprve tvoříme. Vztahy mohou být dobré, nejasné, napjaté, nepřátelské a dle toho se také postupně vyvíjí celý rozhovor a styl komunikace (Exnerová, 2008).

➤ **Postoje**

Jedná se o sklony, jež vyjadřují náš trvalý způsob reagování na nás samotné, na druhé (hodnocení) a na vše kolem nás (lhostejnost). Postoje jsou do jisté míry ovlivňovány našimi zájmy a zálibami. Postoje jsou také rozhodující při integrování do nové společnosti, vytváření a udržování vztahů s ostatními, pomáhají nám držet vnitřní vyrovnanost a odbourávat nadměrnou úzkost z nejistot (Exnerová, 2008).

➤ **Rozdíly znalostí a zkušeností**

Není v lidských silách znát vše, o všem si umět plynule a bez komplikací pohovořit. Uvedme si příklad z pracoviště, kde jeden pracovník onemocní a jeho práci má zastat jeho kolega, který v dané oblasti není dostatečně zaučen, nemá potřebné znalosti ani zkušenosti. Jak se takový pracovník zachová, až přijde zákazník, který bude

znalosti o produktu vyžadovat, to velice záleží na zastupujícím pracovníkovi samotném. Způsob komunikace a jednání se zákazníkem bude velmi ovlivněn jeho vlastním temperamentem (Exnerová, 2008).

➤ **Temperament**

Temperament je úzce spojen s vlastnostmi struktury a fungováním nervové soustavy. Můžeme ho brát i jako způsob, kterým se stavíme k provádění různých činností. První typologie temperamentu sahá do starověkého Řecka k lékaři Hippokratovi, který jej rozdělil do čtyř skupin, jež si postupně popíšeme. Sangvinik je veselý, povrchní, komunikativní a často svá tvrzení nebere moc vážně. Cholerik je výbušný, protivný, mrzutý a má silné prožívání. Melancholik má také silné prožívání, je často smutný, není moc komunikativní a docela často různá tvrzení vztahuje na sebe a je jimi dotčený. Flegmatik je vyrovnaný až lhostejný, po emoční stránce je stabilní (Exnerová, 2008).

Další dělení je dle C. G. Junga, a to na introverta a extroverta. Introvert je osoba, která má velice bohatý interní život. Takový člověk hodně přemýšlí, je dobrý pozorovatel, vnímavý a empatický, tichý. Vyhledává spíše elektronickou komunikaci než přímý kontakt. Když je nucen k přímému hovoru, preferuje menší skupiny lidí. Naopak extrovert je komunikativní, zbrklý, potřebuje pozornost okolí a má rád společnost větší skupiny lidí.

➤ **Sociální role**

Tyto role jsou jistá očekávání v sociální rovině, která jsou spojená s určitým sociálním postavením osob. Pokud se někdo chová jinak, než přísluší (než očekáváme od jeho statusu), pokládáme to za nepřiměřené. Je nutné umět definovat a uvědomit si svou roli, co je od nás požadováno a očekáváno a naším úkolem je požadavek splnit, abychom byli okolím přijatí. V oblasti sociálních rolí může dojít k přetížení počtu rolí, nebo k nepřiměřené preferenci jedné role před tou druhou. Role se promítají do způsobu komunikace, například se může změnit způsob kódování (Exnerová, 2008).

➤ **Osobnostní typy**

Manažer se může dostat do styku s nemalým počtem různých osobností. Každý jedinec je jinak naladěný, jinak jedná, má odlišnou slovní zásobu a odlišné reakce na informace.

- agresivně vulgární typ: Jedinec se vyznačuje dominantní osobností, je bezohledný, sebeprosazující, tvrdohlavý, neochotný, používá výhrušky a agresivita mu slouží k dosažení jeho cílů.
- agresivně – narcistický typ: Tyto typy lidí jsou sebeprosazující, bezohlední, ironičtí, sarkastičtí, často se odvolávají na slavné či vlivné osoby, rádi ponižují své okolí a neustále se odkazují na vlastní osobu. Komunikují plynule a obsah sdělení je nepřirozeně vyumělkovaný.
- agresivně úzkostný typ: Charakteristické znaky jsou urážlivost, vztahovačnost, úzkostlivost, nevyrovnanost. Tito lidé často zveličují problémy, citově vydírají a agresivitu používají jako obranu proti pocitům ohrožení. Projev je emočně laděný, křečovitý a nejistý.
- hysterický typ: Nepřiměřeně citlivý až labilní typ lidí. Nepřiměřená náladovost, střídání emocí. Řeč těchto lidí se projevuje emocionálním zabarvením a nelogičností.
- pedantický typ: Jednání se vyznačuje svědomitostí, odstupem od druhých, přílišnou kritičností, touhou vše analyzovat a prosazovat své pravdy.
- exhibicionistický typ: Osobnosti, které jsou rychle se rozhodující, unáhlené, spontánní a mají snahu stát se středem pozornosti. Velmi se obávají o ztrátu uznání svého okolí. Při projevu nadměrně gestikulují, používají zvýšený hlas, užívají metafory.
- úzkostlivý typ: Tento typ lidí je pověřčivý, bojí se zklamání, pocitů ohrožení, jsou podezíraví a nikomu nedůvěřují. Nerozhodnost je utvrzuje v tom, že jsou to slaboši a nikdy nemají pocit vítězství (Dobrušová, 2013).
- **Odlišné vnímání**

Může dojít ke zmatku, a to díky odlišnému výkladu slova nebo gesta. Dále může nastat dezinformovanost, například kvůli nejasným souvislostem či nesmyslným vztahům mezi chováním a jeho následky. Problém také může být v samotném sdělení, které má špatnou strukturu, nebo nebyla dodržena interpunkce (Exnerová, 2008).

2.5 Vnější komunikace prostřednictvím image a firemní identity

V rámci této kapitoly je nutné rozlišovat dva pojmy, a to firemní identitu a image organizace. Dle autorů Bedrnové a Nového (2002) je firemní identita strategicky utvářený koncept, jenž obsahuje prvky, jako je podniková komunikace, design podniku a podnikové jednání. Image tuto identitu zrcadlí veřejnosti. Z tohoto stručného popisu

vyplývá, že identita je jakýsi element organizace jako takové. Naopak image je produktem obsahujícím firemní identitu, ale prezentuje se subjektům stojícím vně společnosti (Vysekalová, & Mikeš, 2009).

2.5.1 Firemní identita

Firemní identitu tvoří několik základních prvků, které se navzájem ovlivňují, jsou k sobě postaveny v určitých vazbách a působí nejen ve vnitřním prostředí organizace, ale i do jejího okolí. Těmito prvky jsou:

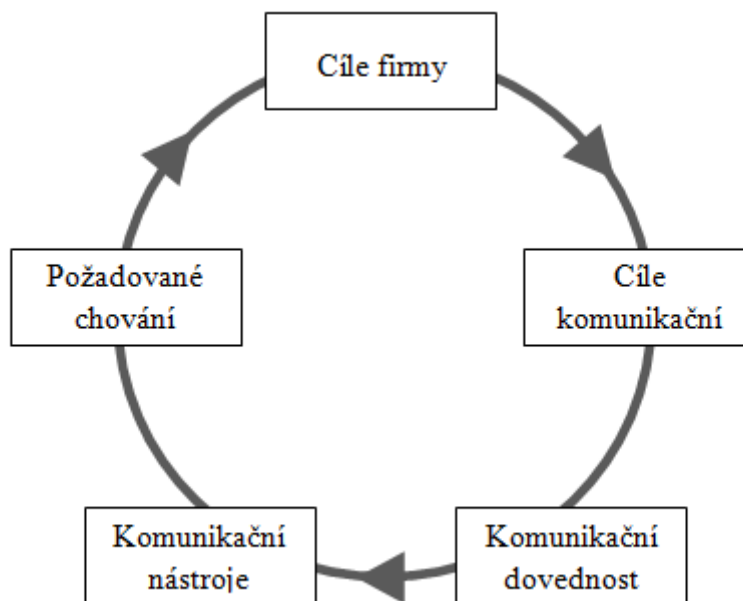
Firemní design

Můžeme použít také pojem vizuální identita, která společnosti dává jednotný styl, lepší identifikační schopnost a odlišuje ji od ostatních. Podoba grafických symbolů a způsoby jejich použití by měly být pevně stanoveny v grafických či jiných interních manuálech. Grafickým elementem naplňujícím podstatu firemního designu může být samotný název organizace, propagační materiály a tiskoviny, vzhled obalů produktů, služební oděvy nebo logo, které si blíže popíšeme (Vysekalová, & Mikeš, 2009).

Firemní komunikace

Komunikační prostředky jsou forma chování, která působí na vnitřní i vnější prostředí firmy. Dále jsou zdrojem firemní kultury a ovlivňují image prostřednictvím komunikace s určitými cílovými skupinami. Proces komunikace uvnitř firmy je znázorněn na Obrázku č. 3. Do firemní komunikace lze zahrnout *Public Relations* či jiný způsob komunikace a práce s veřejností, jenž vyjadřuje postoj k obecným otázkám, prezentace organizace nebo jejích představitelů. *Human relations* je komunikace v oblasti personální úrovně, s tím též souvisí *employee communications* týkající se informovanosti zaměstnanců. *Investor relations* je komunikace v oblasti vyššího managementu a jedná se o přenos informací prostřednictvím ekonomických statistik, účetních záznamů, výročních zpráv. Komunikace se státní správou a různými úřady se nazývá *government relations*. Někteří autoři do firemní komunikace řadí již zmíněný firemní design. Firemní komunikace je významnou částí identity firmy, jelikož bez komunikace a prezentace hodnot, strategie organizace nelze vytvořit vhodnou image (Vysekalová, & Mikeš, 2009).

Obrázek 3: *Vnitrofiremní komunikační proces*



Zdroj: (upraveno dle Janda, 2004)

2.5.2 Image firmy

Image je otisk reálného stavu nějakého subjektu, který se přetvořuje do osobního dojmu. Veškeré podněty jdoucí do vědomí jsou ovlivněny sférou prožitků. Image tudíž vzniká tak, že přiřazujeme kvality či jiné vlastnosti firmám a značkám. Každý člověk image subjektů vnímá individuálně na základě svých představ, zkušeností a názorů. Image značnou měrou ovlivňuje naše chování, protože nahrazuje znalost jistou představou vedoucí k určitému rozhodnutí (Vysekalová, & Mikeš, 2009).

Image a její druhy

- **vnitřní** – produkt či objekt si image vytváří sám o sobě vlastní existencí;
- **vnější** – chtěná i nechtěná a snaží se cíleně zapůsobit na veřejnost;
- **skutečná** – nezáleží na tom, jaké představy se snažili producenti vyvolat, ale jaké představy byly skutečně vyvolány;
- **druhov** – jedná se o image spojenou s celým druhem nebo skupinou produktů;
- **značková/produktová** – odlišení produktů od ostatních pomocí skutečných vlastností výrobku;
- **podniková** – odlišení firmy od jiných pomocí její kvality (Vysekalová, & Mikeš, 2009).

Společenská odpovědnost organizace

Aby image byla nějakým způsobem ovlivněna společenskou odpovědností, musí být *podnikové aktivity*, které mají společenský charakter, sdělovány veřejnosti. Vnější prostředí firmy má právo na informace o ní, a také má právo tyto informace vyžadovat. Společensky odpovědná témata se mohou zabývat životním prostředím, kvalitou výrobků nebo informacemi a radami od třetích stran. Pro sdílení informací mající společensky odpovědný charakter jsou účinné nástroje v podobě etiket, obalů, bulletinů, zpravodajů, letáků, brožur, reklam a jiných vztahů s médii, různé akce nebo webové stránky. (Vysekalová, & Mikeš, 2009).

2.6 Manažer a komunikace

Pro manažera je komunikace jedním z hlavních nástrojů jeho práce a součástí jeho života. Při řízení společnosti je zapotřebí komunikovat se zákazníky, zaměstnanci, zájmovými skupinami. Prostřednictvím slov manažer dokáže napomoci k vyřešení problémů, nejasností, ujištění a motivování zaměstnanců, vytvoření pozitivní atmosféry na pracovišti, vytvoření podmínek pro týmovou práci. Jinými slovy manažer sděluje informace mající různý charakter. Může se jednat o vysvětlení pracovních úkolů a povinností, informování zaměstnanců o cílech a strategiích celé organizace či reagování na zpětnou vazbu od svých podřízených (Řehoř, 2012).

2.6.1 Asertivní komunikace

Čím se nachází manažer na vyšší pozici, tím je důležitější, aby jeho komunikace s lidmi byla preciznější, asertivní, stravitelná, aby jí každý porozuměl a byl přesvědčen o její správnosti a pravdivosti. K docílení dokonalé komunikace nám slouží splňování pravidel verbální a neverbální komunikace, která jsme si již uváděli. Komunikaci nám však mohou ovlivňovat situace každodenního života, které se projeví do volby správných slov, přiměřenosti vyjadřování aj. To vše nás vede k potřebě prosadit se, ale respektovat druhé. Jinými slovy se jedná o zdravé a přiměřené sebeprosazování, tedy asertivitu. Každý z nás svobodně prosazuje vlastní práva, ale neměl by zasahovat a ohrožovat práva druhých lidí. To samé platí v mezilidské komunikaci (Řehoř, 2012).

Manažer by měl asertivitu projektovat do svého řízení, a to například tím, že nad jednáním s ostatními přemýšlí, nezneužívá své pravomoci a respektuje pocity druhých. Pro rozhovor by měl manažer zvolit vhodnou dobu, navodit příznivou atmosféru, přesně a jasně specifikovat své požadavky, umět se vcítit do druhých, nebát se projevit emoce,

nebýt nepřírozně pasivní, agresivní či manipulativní a rozhovor zakončit vždy tak, aby vyzněl pozitivně. (Řehoř, 2012).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit manažerskou komunikaci ve vybrané organizaci a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

3.2 Metodika práce

Metodický postup je rozdělen do několika částí, které blíže popisují následující podkapitoly.

3.2.1 Literární přehled problematiky

Tvorba literárního přehledu zkoumané problematiky vznikla na základě studia dostupných informací prostřednictvím odborných literárních děl a internetových zdrojů. Literární díla byla dostupná v Akademické knihovně v Českých Budějovicích či v elektronické podobě na internetu.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace

Potřebné informace pro sestavení stručné charakteristiky organizace Sellier & Bellot, a.s. a její historie mi byly poskytnuty panem Ing. Jiřím Dvořákem v tištěné podobě na základě naší vzájemné osobní domluvy. Jednalo se o dokumenty určené pro propagaci, ale i zaknihované informace sloužící k připomenutí a udržování tradic a prosperity organizace.

3.2.3 Zhodnocení současného stavu

Pro získávání klíčových informací týkajících se rozdělení manažerské komunikace na externí a interní byla zvolena hlavní forma dotazování. U první části rozhovorů týkající se interní komunikace, která je práci ředitele správního úseku pana Ing. Dvořáka velmi blízká, byl využit nestrukturovaný rozhovor. Probíhalo to tak, že schůzka s panem ředitelem byla vždy sjednána e-mailem nebo telefonicky, a to v prvních třech měsících roku 2015. Navzdory pracovnímu vytížení celého správního úseku a brzkým ranním hodinám, kdy byly schůzky realizovány, probíhala setkání vždy v přátelské a uvolněné atmosféře. Na schůzkách byly pokládány dotazy týkající se oblastí, které by dle mých představ měly být zahrnuty do bakalářské práce. Dané oblasti pan ředitel dopředu neznal, ale vždy znal odpovědi, jelikož při dlouholeté práci v podniku je s mnoha věcmi obeznámen. Jeho rozsáhlé odpovědi byly zaznamenány

písemnou formou do notebooku, dále mými slovy přeformulovány do konečné podoby. Samozřejmě vše pod dohledem pana ředitele, protože ne všechny informace byly zveřejnitelné. Další část týkající se externí komunikace byla složitější v tom, že pan ředitel neměl dostupné všechny informace, protože oblast externí komunikace spadá i pod jiné úseky, jako jsou obchodní úsek aj., tedy nejen pod správní. Správní úsek byl vždy přibližně dva dny před plánovanou schůzkou informován o předpokládaném obsahu našeho jednání, který vyžadoval zjištění bližších informací. V průběhu smluvené schůzky mi byly poskytnuty ústní i písemnou formou odpovědi vztahující se k jednotlivým oblastem. Podotýkám, že žádné konkrétní otázky nebyly položeny. Bližší informace o manažerské komunikaci byly zjištěny dialogem či doloženou a dostupnou podnikovou dokumentací.

3.2.4 Návrh změn

Získané informace plynoucí z podnikové praxe budou porovnány s informacemi plynoucími z literárního přehledu. Bude zhodnocen současný stav manažerské komunikace v organizaci a závěrem budou navrženy způsoby, kterými by se stávající stav zkoumané oblasti mohl zlepšit. Závěry plynoucí z analýzy budou sděleny organizaci. Dále budou organizaci předány doporučující způsoby, kterými by se úroveň manažerské komunikace mohla případně zlepšit oproti stávajícímu stavu.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historie organizace

V roce 1809 Francie žije napoleonskými boji, kterým by se Pierre Daniel Louis Sellier rád vyhnul, a proto emigruje a sbírá cenné zkušenosti týkající se mezinárodního obchodu ve městech, jako je Hamburk či Petrohrad. V Lipsku své zkušenosti zúročí a prodává luxusní zboží od křišťálového skla až po lovecké zbraně. Sellier jako bystrý obchodník se zabýval i střelivem pro tyto zbraně, pochopil nástup nového zážehového systému ručních palných zbraní, a to byl důvod, proč se rozhodl pro vlastní výrobu perkusních zápalek (Obrázek č. 6) v rakouské monarchii, v hlavním městě Koruny české, v Praze. Výrobě však scházelo odborné vedení, proto Sellier požádal o spolupráci Jeana Maria Nicolause Bellota, pařížského chemika. V roce 1825 oba pánové uzavřeli smlouvu o spolupráci a založili společný podnik. I přes mnohá úskalí v začátcích podnikání, související primárně s udělováním povolení koncese (privilegií) pro výrobu perkusních zápalek od císaře Františka I., se vývoj výroby Bellotovi dařil a již roku 1829 byla firma Sellier & Bellot oceněna zlatou medailí na Výstavě průmyslových výrobků z Čech. S přibývajícím privilegii zlepšovali technologický postup výroby, bezpečnostní opatření a mechanizování výroby roku 1844 parním strojem. Roku 1851 se firma zúčastnila první velké světové výstavy v Londýně a roku 1865 jsou zápalky prodávány v rakouské monarchii, německých státech, na Balkáně, Blízkém východě, v Rusku, Jižní a Severní Americe. Roku 1910 firma Sellier & Bellot vydává první barevný katalog. Roku 1922 se firma dostává do většinového vlastnictví státu z důvodu nového československého zákona, který říkal, že firmy mající zájem o zakázky od ministerstva obrany musí být v českém majetku. Ministerstvo obrany se roku 1930 obávalo další války a dalo firmě požadavek na výrobu velkého počtu nábojů. V Praze v současných prostorách nebyla dostatečná výrobní kapacita, a tudíž bylo rozhodnuto o výstavbě nového podniku na strategicky výhodném místě. Strojní vybavení firmy bylo německého původu a po válce bylo obtížné zajistit opravy strojů ze strany poválečného Německa, proto roku 1932 byla přikoupena pražská firma Košař a spol., která pro S & B začala vyrábět a opravovat muniční stroje. Dále bylo rozhodnuto o výstavbě nové továrny ve Vlašimi, na území bývalé obory, jež byla strategická v dostatku pracovních sil a vlakového spojení. Roku 1934 byla započata výstavba nejen továrny, ale také nové kolonie rodinných a bytových domů. Podniku se dařilo a zakázky přibývaly, plánovala se výstavba závodu na Slovensku, ale to bylo roku 1938 Mnichovskou dohodou

zastaveno. Během německé okupace přišel podnik o hlavního odběratele – ministerstvo obrany, a proto se začaly pro využití strojů hledat nové výrobní programy, např. výroba kvalitních zdrhovadel, protiletadlových a letadlových nábojů či další specifické náboje pro německou armádu. Od roku 1945, kdy proběhlo znárodnění, byl podnik podroben mnoha organizačním změnám, které ustaly až roku 1991. Roku 1946 se výroba po 2. světové válce, která byla pro podnik vyčerpávající, začne opět rychle rozjíždět a vzrůstat. Hodně se začne exportovat obzvlášť do Izraele a opět se mezi řadu odběratelů zařadí i stát v podobě ministerstva obrany. V roce 1962 si zlepšení a zajištění výroby vyžádá značnou investici prostřednictvím výroby dvouřadých válečkových ložisek. Dále byla do výrobního programu zařazena výroba balících strojů. Roku 1980 se veškerá výroba přestěhovala do Vlašimi a firma Sellier & Bellot se stala monopolním výrobcem veškerého střeliva pro ruční palné zbraně v Československu. Roku 1991 byl podnik privatizován kupónovou metodou a výroba ložisek byla privatizována metodou veřejné soutěže (Hýkel, & Karlický, 2006).

Po dokončení privatizace se firma, ke dni 1. 5. 1992, stala akciovou společností a nadále se přizpůsobovala novým porevolučním podmínkám v technologické, legislativní, vývojové a tržní oblasti (Hýkel, & Karlický, 2006).

V roce 2009 vlašimská zbrojovka skončila v rukou svého brazilského konkurenta a největšího světového producenta munice Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC). Získáním české zbrojovky získala CBC nejen osvědčenou značku s mnohaletou historií, ale také doplnila svůj sortiment o další produkty, které mají své místo v muničním odvětví. CBC je dnes největším producentem munice nejen pro komerční trhy, ale také pro policejní a vojenské (Šitner, & Záluský, 2009).

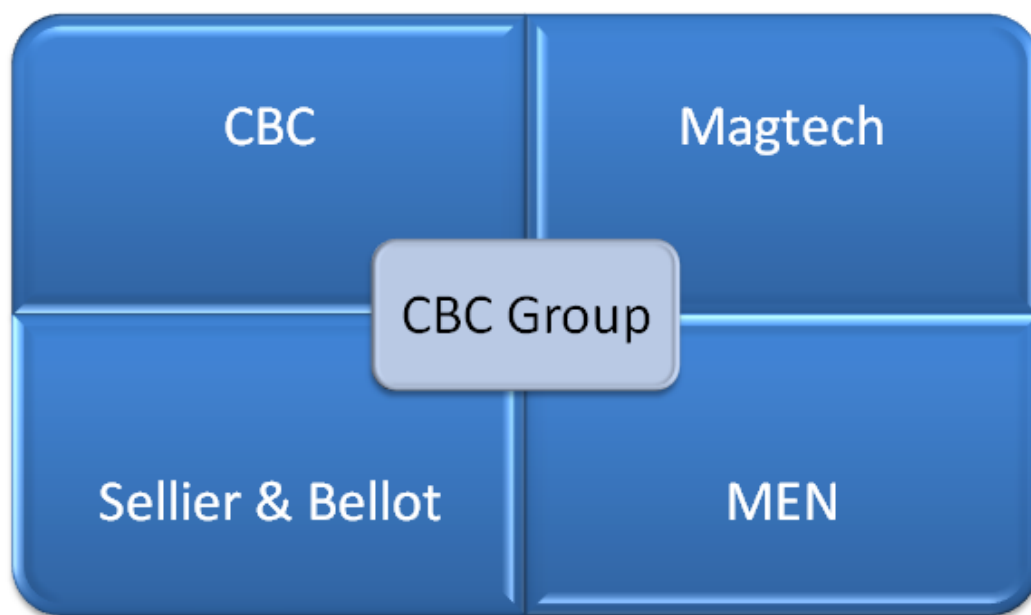
Změna vlastníka byla zapsána roku 2009 do obchodního rejstříku s poznámkou, že nová společnost Sellier & Bellot a.s. vznikla splynutím dvou společností, a to CBC Czech Republic a.s. a Sellier & Bellot a.s.. „*Jmění obou zanikajících společností přešlo na nástupnickou společnost Sellier & Bellot a.s. se sídlem Vlašim.*“ (Justice.cz, 2009).

4.2 Holding CBC

Společnost CBC je jedním z největších výrobců munice na světě. Je jedním z hlavních dodavatelů munice pro země NATO, obranné státní složky a sportovní střelce. Holdingová neboli mateřská společnost CBC sdružuje a řídí dceřiné obchodní společnosti díky většinovému vlastnictví kapitálových podílů. Dceřinými společnostmi

jsou američtí Magtech (Magtech Ammunition Company, Inc.) specializující se na munici pro sportovní střelce a malé zbraně, dále je to německá společnost MEN (Metallwerk Elisenhuetten GmbH), která se zabývá výrobou střeliva pro malé ruční palné zbraně, a česká akciová společnost Sellier & Bellot vyznačující se velmi kvalitní výrobou loveckých nábojů. Holding CBC Group - viz. Obrázek č. 4 (upraveno dle CBC, 2010).

Obrázek 4: *Holding CBC Group*



Zdroj: (upraveno dle CBC, 2010)

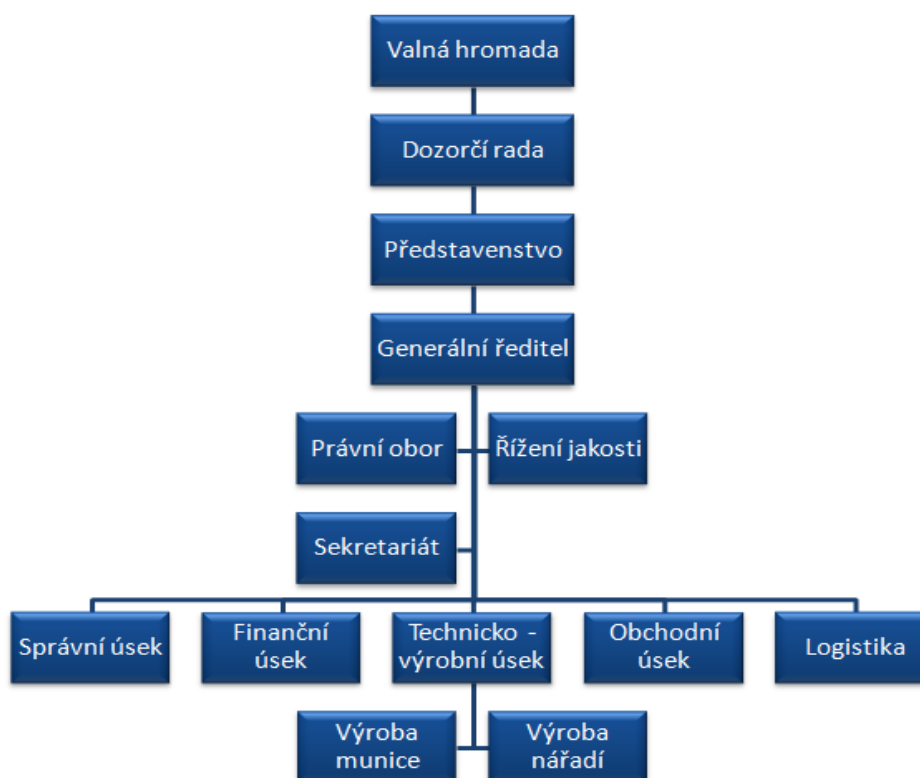
4.3 Organizační struktura

Ve společnosti Sellier & Bellot je vrcholným řídicím orgánem, jak to již u akciových společností bývá, valná hromada, kde akcionáři uplatňují své právo na řízení společnosti. Dalšími orgány dle dualistického systému je dozorčí rada a představenstvo. Dozorčí rada má za úkol dohlížet na správnost výkonů a působnosti představenstva, dále také dohlíží na činnost společnosti. Obchodní vedení společnosti má na starosti představenstvo, které je též statutárním orgánem.

Reálné řízení každodenního charakteru má v kompetenci generální ředitel a další členové vedení, jimiž jsou ředitelé jednotlivých úseků (ředitelé správního, finančního, technicko-výrobního, obchodního a logistického úseku). V neposlední řadě do vedení, v širším pojetí, vstupují vedoucí jednotlivých výrobních úseků.

Z následujícího schématu (Obrázek č. 5) je patrné, že se jedná o funkční organizační strukturu, která se vyznačuje soustředěním zaměstnanců s podobnými úkoly či schopnostmi do jednotlivých útvarů. Tento typ struktury je vhodný pro podniky vyrábějící menší počet výrobků s vysokou úrovní specializace. Dále je pro ni typické centralizovat hlavní rozhodování o koordinaci aktivit a řešení problémů na úroveň top managementu. Ten dělá strategická rozhodnutí, která dále přiděluje v podobě konkrétních úkolů subjektům na nižší úrovni řízení. (upraveno dle Kobyláková, 2007)

Obrázek 5: Schéma organizační struktury



Zdroj: Kobyláková (2007)

4.4 Výrobní program společnosti

Pistolové a revolverové náboje – tento typ nábojů je určen pro osobní ochranu a sportovní střelbu. Náboje většinou obsahují patentově chráněné ekologické složky Nontox, jejichž povýstřelové zplodiny nezatěžují životní prostředí (Sellier & Bellot, 2014). Detail pistolového náboje je Přílohou č. 1.

Typy střel u pistolových a revolverových nábojů:

FMJ – celoplášťová střela

WC – homogenní olověná střela vhodná pro sportovní účely

SP - poloplášťová střela

JHP - poloplášťová střela s expanzní dutinou

LRN – homogenní olověná střela se zaoblenou přední částí

Náboje s okrajovým zápalem – náboje jsou určeny nejen pro loveckou, ale také pro sportovní střelbu, a to obzvláště pro tréninkové střílení (Sellier & Bellot, 2014).

Náboje s okrajovým zápalem

Nábojky pro vstřelovací přístroje – jsou určeny pro používání v expanzních přístrojích převážně ve stavebnictví, energetice a kovoprůmyslu.

Nábojky se středovým zápalem

Kulové náboje - tento typ nábojů zahrnuje celkem 36 ráží, které jsou určeny jak pro lovecké, tak pro sportovní střílení. Firma nabízí široký sortiment střel, které sama vyrábí, ale také střely renomovaných výrobců (Sellier & Bellot, 2014).

Typy střel u kulových nábojů:

eXergy – střela bez podílu olova

Nosler Partition – střela s dvojitým jádrem a pláštěm z měděné slitiny

Sierra – poloplášťové střely se zúženou zádí

PTS – střela se zpevňujícím pláštěm a olověným jádrem zakončená polymerovým hrotem

Training (FMJ) – náboje v hromadných baleních určené pro tréninkovou střelbu

Target (Match) – náboje určeny pro terčovou střelbu díky své špičkové přesnosti

Řez kulovým nábojem a jeho typy jsou zobrazeny v Příloze č. 2.

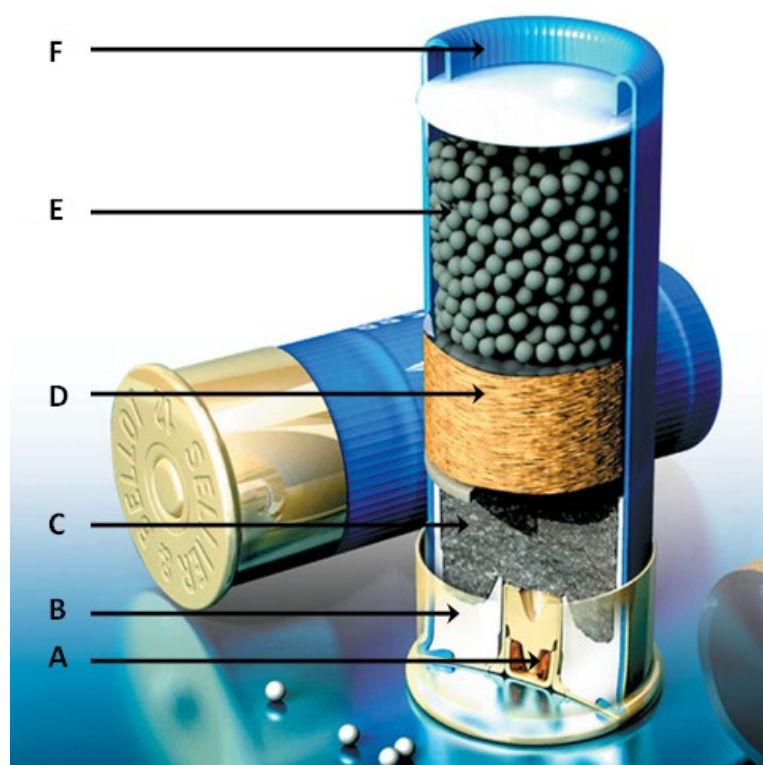
Brokové náboje – své využití naleznou při lovu, sportu či jiných speciálních používáních zahrnující ráže 12, 16, 20, 28 a 410. Většina nábojů má plastový plášť, firma však, jako jediný výrobce na světě, vyrábí náboje s papírovým pláštěm (Sellier & Bellot, 2014).

Typy brokových nábojů:

- sportovní brokové náboje
- speciální brokové náboje
- lovecké brokové náboje:

- plast – malé kalibry
- plast
- Magnum a Buckshot
- Papír
- Neolověné broky
- Slug
- Slub – sportovní účely

Obrázek 6: Řez brokovým nábojem



Zdroj: (upraveno dle Šitner, & Záluský, 2009)

- A – zápalka typu W 209
- B – plastové dno nábojnice
- C – hnací náplň
- D – plstěná zátka
- E – hromadná střela (Pb broky)
- F – plastový plášť nábojnice

Komponenty

Nábojnice – neobsahují zápalku

Střely – pro kulové, pistolové a revolverové náboje

Zápalky

Tabla – tabla jsou zarámované a polstrované „obrazy“ obsahující různé typy nábojů

Strojní výroba – výroba nástrojů a měrek

Výroba strojů automatických linek – linky určené k výrobě hliníkových tub

Výroba balících strojů pro pastové hmoty

Generální opravy strojů a výrobních zařízení

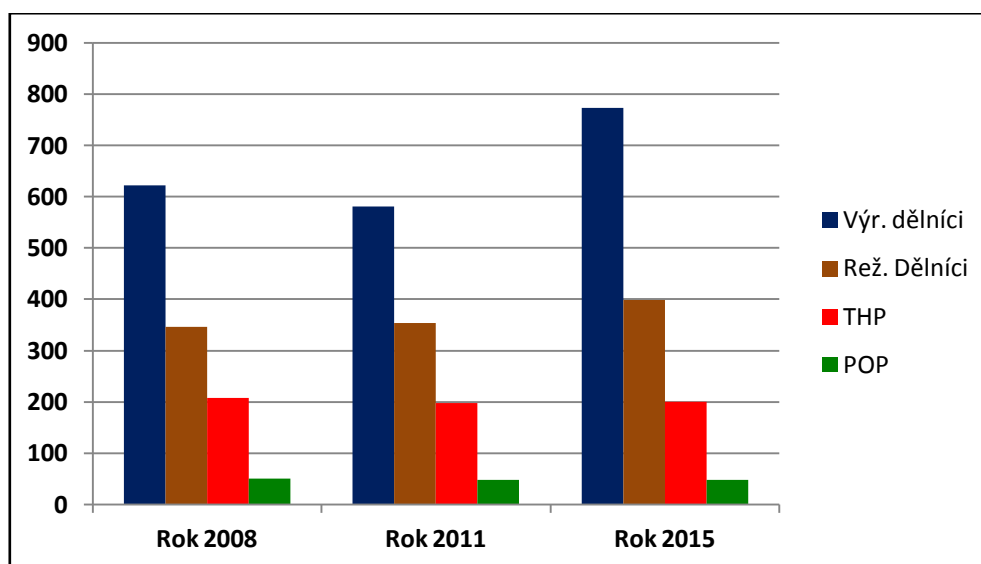
5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Interní komunikace

5.1.1 Struktura zaměstnanců

K aktuálnímu datu a roku 2015 má podnik 1420 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou děleni na čtyři skupiny: výrobní dělníci, režijní dělníci (zajišťují např. opravy strojů), THP (technicko-hospodářští pracovníci zahrnující tým managementu a jiní správní zaměstnanci) a POP (vrátní, hasiči aj.). Počet jednotlivých skupin zaměstnanců a porovnání s počtem ve vybraných předchozích letech znázorňuje Obrázek č. 7.

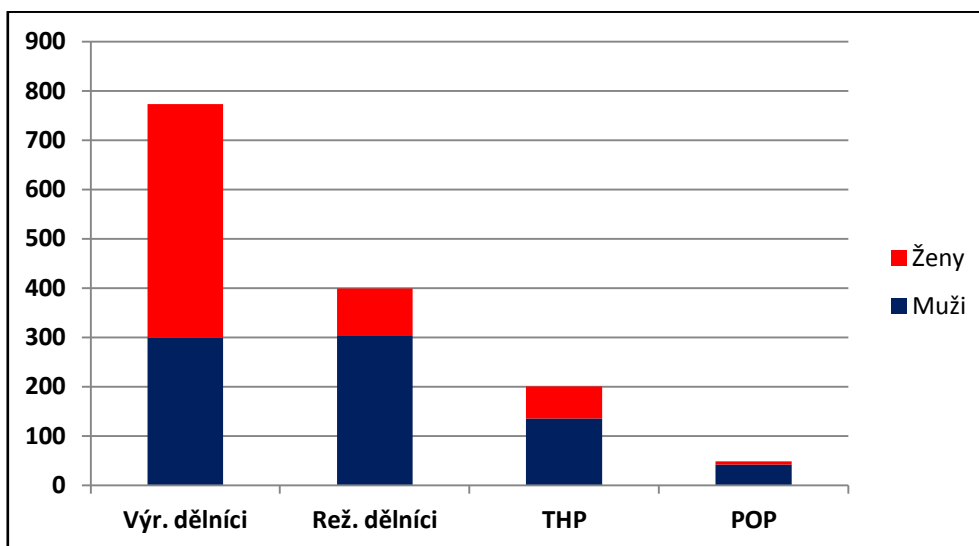
Obrázek 7: *Struktura a počet zaměstnanců*



Zdroj: Vlastní

Na aktuální počet zaměstnanců se můžeme podívat i z jiné stránky, a to například z hlediska genderového rozdělení, tedy porovnání počtu žen a mužů v jednotlivých pracovních skupinách. Výrobních dělníků je celkem 773, z toho 474 žen a 299 mužů. Režijních dělníků je 399, z toho 95 žen a 304 mužů. Technicko-hospodářských pracovníků je 200, z toho 65 žen a 135 mužů. POP pracovníků je 48, z toho 6 žen a 42 mužů. Následující Obrázek č. 8 ukazuje, že největší počet žen je ve výrobní složce podniku. Výrobní složka je tedy z 61% zastoupena ženami. Režijní složka podniku je zastoupena ženami z 24%. Technicko-hospodářská složka je zastoupena ženami z 32,5% a ochranná složka podniku je zastoupena ženami pouze z 12,5%. Spočítáme-li procentuelní zastoupení všech žen z celkového počtu zaměstnanců, dostaneme se na velmi hezké číslo, a to na 45%.

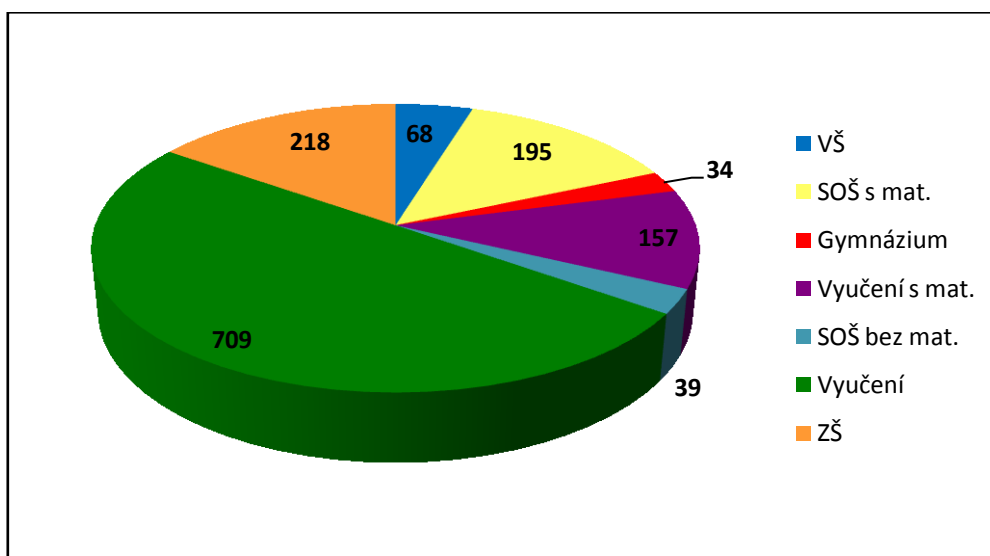
Obrázek 8: Genderové rozdělení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní

Strukturu vzdělání zaměstnanců zobrazuje Obrázek č. 9 a je z něj patrné, že největší zastoupení patří vyučeným zaměstnancům, a naopak nejméně je v podniku lidí, kteří zakončili své vzdělání gymnáziem. Z podnikových dokumentací vyplývá informace, která není zobrazena na grafu, že největší uplatnění v podniku naleznou lidé se strojním vzděláním. Na druhém místě jsou lidé, kteří mají obecné vzdělání. Třetí místo zastávají lidé s ekonomickým vzděláním a čtvrté místo zastává strojní vzdělání.

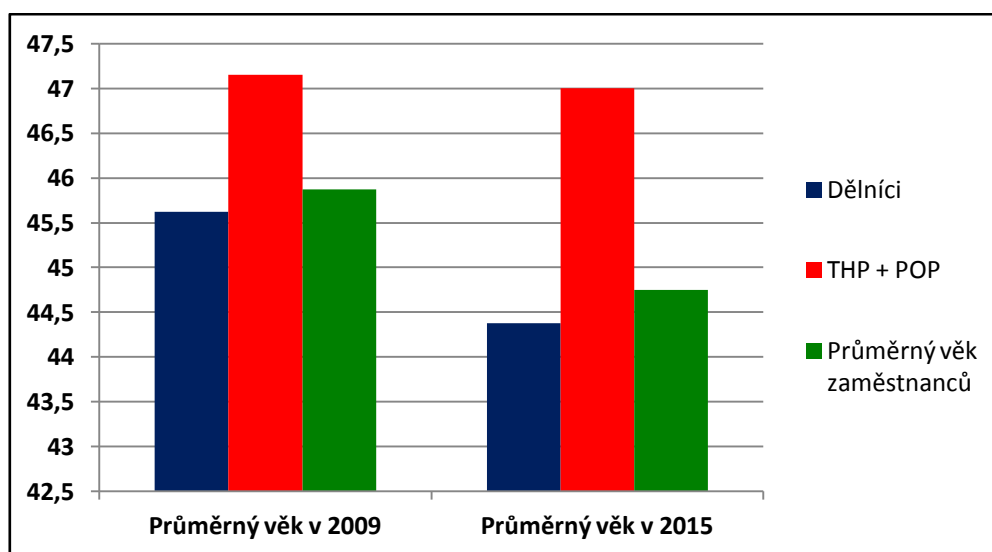
Obrázek 9: Dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní

Obrázek č. 10 je zaměřen na průměrnou věkovou strukturu zaměstnanců. Průměrný věk je tvořen pro dělníky (výrobní i režijní) a pro druhou skupinu zaměstnanců, která je tvořena technicko-hospodářskými pracovníky a POP. Třetí sloupeček grafu vyjadřuje celkový průměrný věk všech zaměstnanců. Rok 2015 je porovnáván s rokem 2009 a z grafu je patrné, že jak v dělnických profesích, tak i THP+POP pracovníci mají průměrný věk oproti roku 2009 nižší. Celkový průměrný věk zaměstnanců pro rok 2015 je 44,75 let.

Obrázek 10: *Věková struktura zaměstnanců*



Zdroj: Vlastní

5.1.2 Nábory zaměstnanců

Objeví-li se v podniku volná pracovní pozice, je potřeba ji co nejrychleji obsadit kvalifikovanými pracovníky. Podnik o nabídce volných pozic dává veřejnosti na vědomí prostřednictvím svých webových stránek, inzerátů v regionálním tisku (viz. Příloha č. 3), spoluprací s Úřadem práce či oslovením personální agentury. Uchazeči pro kontaktování správního úseku a odevzdání životopisů volí různé způsoby komunikace. A to telefonickou formou, písemnou elektronickou komunikací prostřednictvím e-mailu nebo osobní předání životopisu na vrátnici, která jej dále předá k rukám ředitele správního úseku.

U dělnických profesí je osvědčenou podnikovou metodou dávat na doporučení stávajících zaměstnanců. Myšleno je to tak, že když se objeví na dílně volná pozice, tato informace se mezi zaměstnanci velmi rychle šíří, a pokud nějaký zaměstnanec ví o někom z řad svých známých nebo příbuzných, že by byl vhodným kandidátem, tak jej

navrhne a doporučí. Podnik ví, že je o něj zájem, nemusí tyto pozice inzerovat a tento způsob se mu vyplácí v tom směru, že zaměstnanci doporučují schopné kandidáty, za které jsou jistým způsobem „zodpovědní“ a za které se nemusí stydět.

Uchazeči jsou postupně zváni, telefonicky nebo e-mailem, na pohovory. Pohovor se koná s pracovníky správního úseku a jeho hlavním cílem je se s uchazečem seznámit, prověřit pravdivost údajů psaných v životopise se skutečností a pohovořit hlouběji o těchto skutečnostech. Pro nižší pozice je tato fáze přijímacího řízení ta konečná. Pro vyšší pozice, obzvláště členy managementu, je to pouze absolvování prvního kola přijímacího řízení, kde se více dbá na pozorování uchazeče, jeho vystupování, komunikační dovednosti, výšku dosaženého vzdělání atd. Počet kol závisí na počtu uchazečů, jejich schopnostech a také na důležitosti dané pozice. Druhé kolo přijímacího řízení vede personalista a vedoucí úseku, pod který volná pozice spadá. Uchazeči, jejichž počet byl zredukován díky prvnímu kolu, se nyní potýkají s řešením praktických problémů z praxe daného oboru. Například pro obchodní úsek je prioritní umět jazyk, takže uchazeči jsou podrobni cizojazyčnému telefonátu, nebo odpovědi na cizojazyčný e-mail. Každý úsek, nebo oddělení daného úseku, samozřejmě vyžaduje jiné znalosti, tudíž jsou uchazeči na příslušné pozice zkoušeni ze souvisejících odborných předmětů.

Třetím kolem to u některých výběrových řízení končí, tudíž třetí kolo je úkol pro management rozhodnout se pro nejvhodnějšího uchazeče. Pro kandidáty ucházející se o pozice v managementu je třetím kolem setkání s generálním ředitelem, který uchazeči nechá vypracovat nějakou případovou studii na odborné téma. Sleduje se hlavně reakce uchazeče na stresové podněty a přístup k otázkám typu: „*Co se stane, když...?!*“.

Po rozhodnutí managementu pro nejlepšího uchazeče jsou všichni uchazeči vyrozuměni o výsledcích přijímacího řízení. Nejúspěšnějšího uchazeče čeká nástup na novou pracovní pozici, zapracování se a seznámení se s pracovištěm. Pro lepší orientaci nových zaměstnanců v podniku jim Sellier & Bellot dává letáček, kde mohou nalézt ty nejdůležitější informace (viz. Příloha č. 4).

5.1.3 Hodnocení nejlepších zaměstnanců

Jednou za čtvrtletí mají mistři, na něž spadá 150 pracovníků, za úkol, aby na základě pozorování vyhodnotili práci svých zaměstnanců a navrhli nejlepší pracovníky za jejich dobré pracovní výkony. Mistři tedy podají návrh, který je dále projednán na

radě, v níž zasedá všech pět ředitelů úseků, vedoucí logistiky, investic a kvality a také generální ředitel. Management zhodnotí, zda je výběr pracovníků správný a objektivní. Po schválení je seznam pracovníků vyvěšen na nástěnku v úhledné tabulce obsahující název profese, příjmení a jméno pracovníka a číslo střediska. Dále jsou oficiálně všichni nejlepší pracovníci za čtvrtletí pozváni do speciálně upravené místnosti sloužící k podobným účelům. Zde si pracovníci s generálním ředitelem a s ředitelem správního úseku vychutnají sváteční oběd a přípitek. Pracovníci dále obdrží diplom vyjadřující uznání za dobrý výkon (viz. Příloha č. 5), finanční odměnu a poděkování ze strany managementu společnosti. Program je většinou zakončen rozhovorem o podnikových záležitostech mezi managementem a přítomnými pracovníky.

5.1.4 Porady

Vezmeme-li porady dle organizační struktury, tak nejvyšší poradou je ta s akcionáři. Majoritním akcionářem je osoba žijící v Brazílské federativní republice, tudíž spojení s ostatními členy statutárního orgánu – představenstva, kteří žijí a pracují v České republice, je problematické, proto jsou využívány videokonference. Porady (nebereme v úvahu valnou hromadu) se konají v časových intervalech po dvou měsících. Nejdříve si obě strany ujasní elektronickou komunikací, nejčastěji e-mailem, co bude obsahem videokonference a kdy se bude konat, aby se na ni všichni mohli v dostatečném čase důkladně připravit. Z českých zástupců se porady účastní vždy generální ředitel a většinou ředitelé jednotlivých úseků s ohledem na to, jaká záležitost a v jakém směru je probírána. Porada trvá přibližně hodinu. Průběh porady je písemně zaznamenáván zápisy, které dělá většinou generální ředitel, a výstupy této porady jsou dále přenášeny na pravidelné poradě ředitelů úseků. Videokonference je pro podnik od roku 2009 novinkou, po akvizici se nakoupilo příslušné zařízení pro tyto účely porad. Tento způsob porad je, co se týče peněz i času, méně náročnější, než kdyby managementu podniku pravidelně cestoval. Dále je lepší využívat videokonferenci, než řešit potřebné záležitosti elektronickou komunikací či telefonicky, což by bylo náročné na čas a řešení problému by mohlo dlouhou dobu stagnovat. A v neposlední řadě se management přiklání spíše k tomu vizuálnímu kontaktu, kdy účastníci mohou pozorovat výrazy, gesta a jiné neverbální projevy při jednání.

Další poradou je pravidelná porada generálního ředitele s řediteli jednotlivých úseků. Tato porada se koná pravidelně každý týden ve stejný den a stejnou hodinu, proto se její svolávání nijak předem neohlašuje, je předem daná. Probírají se různé

body, ke kterým se všechny strany vyjádří, a výstupy se zaznamenávají formou zápisu, který se dále předává na nižší články řízení formou porad na úsecích. Zápisy pořizuje ten, kdo vede poradou, a nikdy nejsou delší než dva papíry o velikosti A4, protože dlouhé spisy a domněnky nemají cenu, lepší je jít a konat.

V podniku se také často objevuje komunikace mezi úseky, ale neřeší se to formou porady. Když někde na jiném úseku nastane nesrovnalost, nebo problém, tak se to většinou vyřeší telefonicky, e-mailem, ale většina věcí se řeší klasickou lidskou domluvou. Příklad můžeme uvést na komunikaci správního ředitele, který řeší podnět na změnu mzdových požadavků ze strany jiného úseku. Průběhem komunikace je konzultace obou subjektů, kde si vysvětlí problém, pak nastává odůvodnění a argumenty obou stran, následné vyjádření k problematice a ustálení situace.

Speciálním druhem porady je tzv. Budget meeting, který probíhá jednou za rok, trvá přibližně dva dny a koná se většinou v cizině. Účastní se ho jihoameričtí kolegové a část týmu českého managementu. Hlavními tématy tohoto setkání jsou ekonomicko-vývojové trendy, jako například zhodnocení stávajícího obchodu, investic, nákladů, výsledky hospodaření aj. Dále se řeší záležitost nových možností na trhu, a to ve smyslu, že když CBC Group získá novou zakázku, kdo ze členů holdingu je k zákazníkovi nejbližší, kdo jej nejvíce dokáže uspokojit atd. Holding je v tomto ohledu silný hráč, protože má značnou tržní sílu, určitou část suverenity a hlavně prestiž a jistoty, kterým zákazníci mohou důvěřovat.

5.1.5 Dotazník - anketa

Vedení podniku jednou za rok využije možnost použití výzkumné metody založené na písemné dotazovací formě, tedy anketě. Anketa je lehký a krátký dotazník, což je formulář obsahující několik málo otázek na daná témata. Cílem ankety je zjistit názor co možná nejvíce zaměstnanců. Anketní odběrové a odevzdávací stanoviště je přístupné všem pracovníkům na obou vrátnicích. Účast je dobrovolná a samozřejmě anonymní. Skladbu otázek vymýšlí generální ředitel spolu s ředitelem správního úseku. Dále se skladba otázek, zahrnující například pracovní vztahy či sociální zázemí v podniku, každoročně mění, až na otázky směřující k hodnocení přímých nadřízených. Ty jsou permanentní.

Anketa obsahuje vždy název a rok konání výzkumu. Pod názvem je oslovení pracovníků a objasnění, za jakým účelem je prováděn výzkum. Nechybí ani vyúčňená

poznámka o anonymitě výzkumu. Dále je zdůrazněn fakt, že s anketou budou nakládat pouze vybraní pracovníci správního úseku, kteří údaje také budou zpracovávat.

Mezi anketní legendou a první otázkou je v tabulce jasně vysvětleno číselné hodnocení doplněné o slovní dovysvětlení významu hodnotící stupnice. Počet otázek není vysoký a pohybuje se okolo šesti. Otázky mají charakter spíše hodnotící a snahou je zhodnotit pohled a názor zaměstnanců na bezpečnost, kolektiv, kulturu, kvalitu pracoviště a profesionalitu nadřízených. Odpovědi jsou tedy zapisovány číselnou stupnicí od 1 – 10, přičemž jednička je nejvíc negativní a desítka je naopak obzvláště kladná odpověď. Dále každá otázka vybízí respondenty k písemnému obhájení a zdůvodnění svého hodnocení.

Vyhodnocení výsledků probíhá na správním úseku. Anonymita je trochu narušena rozhodnutím generálního ředitele, aby se ankety vybíraly dle pracovišť. Dále je patrné, že každoročně účast respondentů na tomto výzkumu klesá. Dalším poznatkem je, že novější zaměstnanci jsou s podnikem více spokojeni než dlouholetí pracovníci.

Cílem ankety je tedy zanalyzovat vztahy a celkové prostředí podniku z pohledu zaměstnanců, a je-li nějaký problém, měl by být vyřešen. Ne každý pracovník se odhodlá s problémem přijít za vedoucím či jiným pracovníkem a anonymní forma pro poukázání na problém je tedy pro něj vhodnější. Cílem rozhodně není, při stížnostech na profesionalitu či odbornost jiných pracovníků, je trestat nebo dokonce s nimi ukončit pracovní poměr, ale nedostatky napravit například školením, domluvou nebo nenásilnou diskusí a vysvětlením problému.

Ukázka podnikové ankety viz. Příloha č. 6.

5.1.6 Nástěnná propagace

Nástěnná propagace je v podniku velmi oblíbeným typem pravidelné komunikace se snahou oslovit co možná největší počet zaměstnanců a sdělit jim důležitá fakta týkající se chodu a řízení společnosti.

Podnikovou nástěnku můžeme nalézt v přízemí administrativní budovy, ve které sídlí všechna oddělení zabezpečující chod společnosti. Další nástěnky jsou umístěny na dílnách, kterých je v areálu okolo dvaceti.

Informace, které obsahuje, jsou většinou ekonomického charakteru a týkají se následujících okruhů:

- průběžný hospodářský výsledek
- produktivita práce
- spotřeba náradí
- zmetkovitost
- průměrný výdělek
- počet pracovníků
- prodej dle výrobních oborů
- ostatní důležité informace o prodeji
- informace o nákupu a zařazení nových strojů do výroby
- výhled zaměstnanosti do budoucna
- mimořádné benefity
- uznání nejlepších pracovníků za dobrý pracovní výkon
- informace o teambuildingových akcích
- ordinační hodiny závodního lékaře

Veškeré výše zmíněné informace zpracovávají zasvěcení pracovníci dle oborů, znalostí a zkušeností. Informace jsou důkladně a srozumitelně zpracovány nejčastěji do tabulek, sloupcových a spojnicových grafů. I když by se mohlo zdát, že některé, obzvláště ekonomické, informace jsou příliš odborné a řekněme, že ne pro všechny srozumitelné, podnik si dává záležet, aby informace byly podány srozumitelně a pokud možno i s grafickou ukázkou v podobě výše zmíněných grafů. Vždy je uvedena jednotka, za jaký časový interval je veličina měřena, přesné označení veličiny, barevné odlišení veličiny, vytučněné písmo, kurzíva a jiné usnadnění vedoucí k lepší orientaci a porozumění zveřejněným informacím.

Dále můžeme na nástěnce vidět i jiná sdělení nevyžadující grafické či jiné doprovodné prvky k lepšímu porozumění, ale vyžadující spíše slovní „dovysvětlení“ obsahu sdělení. Typickým příkladem je sdělení o mimořádné odměně – 15. platu. Ve sdělení je obsaženo oslovení zaměstnanců, označení důvodu sdělení, proč tak bylo rozhodnuto, kdo tak rozhodl a pečlivé označení zaměstnanců, kterých se to (ne)týká a proč.

Informace nesoucí sdělení o nákupu a zařazení nového stroje do výroby jsou sděleny zaměstnancům obrázkovou formou v podobě fotografie, popřípadě stručného popisu a označení stroje a také jeho umístění v podnikovém areálu. Tato informace je podávána z důvodu zasvěcení všech zaměstnanců, co se v podniku děje, a také

z důvodu, že ne každý pracovník má možnost dostat se na pracoviště, kde se nový stroj nachází.

Časová frekvence obměňování informací na nástěnkách je většinou čtvrtletní a pololetní. Tudíž informace ekonomického charakteru jsou vyjadřovány vždy za pololetí. Co se týče uznávání dobrých pracovních výkonů a vyhlášení nejlepších pracovníků, je pro tento účel zvolen čtvrtletní časový interval. Mimořádné informace mající stimulační charakter jsou na nástěnku vyvěšovány nepravidelně. Vždy záleží, zda vedení společnosti rozhodne ve prospěch zaměstnanců či ne a také záleží na stavu hospodářského výsledku. O informacích s motivačním charakterem můžeme říci, že jsou zveřejňovány pravidelně dle doby konání příslušných aktivit, se kterými jsou zaměstnanci seznámeni a jsou na ně zvyklí.

Jednotlivá sdělení zpracovávají pracovníci z příslušných oddělení mající odpovídající informace. Vždy se pod sdělení podepíší a uvedou buď úsek, nebo název své funkce v podniku. Posléze veškerá sdělení putují na správní úsek, kde se jimi zabývá ředitel správního úseku. Probere sdělení a určí, zda jsou informace vhodné ke zveřejnění na nástěnce. Když jsou sdělení schválena, putují na místo určení a tím jsou už jednotlivé nástěnky.

V podniku můžeme nalézt i jiné nástěnky, ale za ty vedení společnosti již neodpovídá, jsou to odborářská a jídelní nástěnka. Jídelní nástěnku lze nalézt na třech výdejních jídelních místech. Odpovídá si za ni sama jídelna a obsahuje například týdenní jídelníček, seznam alergenů atd. Odborářskou nástěnku si spravuje samostatná odborářská jednotka, která má v podniku pronajatou kancelář a vyjednává mezi odbory a vedením společnosti o příslušných záležitostech.

5.1.7 Informační bulletin

Bulletin je tiskovina vydávaná pro menší okruh lidí, tedy pro zaměstnance podniku a je specializovaná na zbrojařské odvětví, myslivost, ale také na informace o podniku. Intenzita jeho vydávání je jednou až dvakrát ročně a má povětšinou osm stran plných zajímavých informací. Na titulní straně je *název tiskoviny a podniku*, ke kterému se tiskovina vztahuje a který si ji také vydává. Dále zde nalezneme *ročník, měsíc a rok vydání* a v neposlední řadě malou *ochutnávku* toho, co nás bude na osmi stranách čekat za témata. Každé vydání obsahuje *rozhovor* s jedním ředitelem úseku či generálním ředitelem na aktuální témata a obsahuje informace příslušné jejich praxi a danému

oboru. Dále bulletin informuje o *aktuálních* (např. legislativa, životní prostředí) či jinak *zajímavých tématech* týkajících se výroby munice (např. jak vzniká nový náboj). V bulletinu také můžeme nalézt opravdu odborné a *technické informace* týkající se nejen výroby, ale také důsledky a návody ke správnému používání produktů. Mnoho informací se týká i *představení různých objektů* kolem nebo v areálu podniku. Bulletin obsahuje i *pohled do historie*, výhledy do budoucna a představení *trendů* výroby, *výsledky testů* produktů, doporučení a *recenze na odbornou literaturu*, *hodnocení lovecké sezóny*, představení a rozhovor se střeleckými *sportovci*. Bulletin myslí také na *bezpečnost* při manipulaci se zbraněmi a střelivem, *održování pevně daných pravidel při lovu* a také *účinné kroky pomoci* při zranění v lese. Mezi další informace patří nějaká ohláška či *pozdání* na konání lovecké či myslivecké akce a také myslivecko-turistický *příběh*. Bulletin obsahuje také různé „myslivecké“ *rady*, *střelecký slovníček*, mnoho krásných *obrázků a fotografií*, upoutávku na *příští číslo* bulletinu, *redakční promluvu* od předsedy redakční rady, jenž je zároveň i generálním ředitelem společnosti.

Bulletin dále slouží také jako reklama. Může se totiž objevit, nebo zmínka o něm, v časopisu Myslivost.

K bulletinu mají přístup všichni zaměstnanci, nachází se na stojanech u obou vrátnic a mohou si jej tam volně brát. Nebo si jej mohou prohlédnout na internetových stránkách společnosti. Ukázka titulní strany podnikového informačního bulletinu viz. Příloha č. 7.

Dle managementu společnosti je bulletin dobrou volbou a je lepší než závodní časopis nebo zpravodaj. Ty by znamenalo mít ve společnosti redakční oddělení a vyžadovalo by to nové zaměstnance, větší náklady a časovou náročnost.

5.1.8 Podnikové písemnosti

Normy a dokument

V podnikovém systému, na intranetu, mohou administrativní pracovníci nalézt Velký rozdělovník, který obsahuje seznam všech podnikových dokumentů. Tento rozdělovník se dělí na 8 částí a zaměstnanec uvidí v systému toto rozdělení včetně názvů požadovaných dokumentů plus číslo, pod kterým je dokument veden.

První část se nazývá *Organizační směrnice* a obsahuje 46 dokumentů. Tyto dokumenty obsahují pokyny a pravidla týkající se různých oblastí a činností, které se v podniku vyskytují, a jsou to např. *Zásady práce s tiskopisy*, *Hospodaření s energiemi*,

Nakládání s odpady, Oběh účetních dokladů, Obchodní tajemství, Předání a převzetí pracovní funkce aj.

Druhá část rozdělovníku jsou *Pokyny* obsahující 25 dokumentů. V této části jsou zdůrazněny nebo doplněny informace vztahující se k Pracovnímu řádu a můžeme zde nalézt pokyny k Cestovním náhradám, Účtování v cizích měnách, Pravidlům pro nakládání s různými chemickými látkami, Docházkovému systému podniku aj. K rukám se mi dostal dokument dávající pokyny k Cestovním náhradám, a je to dvanácti stránkový dokument. Na první stránce je hlavička s názvem podniku, dále je stránka rozdělena tučnými čarami do čtyř částí. V první části je název druhu aktu řízení, což je Pokyn, s evidenčním číslem a počet aktuálních stran z celkového počtu stran. Další část stránky dává na vědomí, o jaký dokument se jedná, o Cestovní náhrady, a dále je uvedeno, kdo tento dokument schválil, kdy a kde. Ve zbývajících dvou částech jsou informace o datech účinnosti, o osobách zasvěcených do aktu řízení a formě dokumentu. Následující čtyři strany Pokynu odkazují na příslušnou legislativu a taxativně uvádění práva a povinnosti zaměstnance. Zbývajících sedm stran má formu souvisejícího a doplňujícího tiskopisu, které nemusí být nutně využity všechny, a jedná se např. o Žádost o povolení soukromého vozidla na služební cestu, Vyúčtování pracovní cesty, Vyúčtování zahraniční cesty atd.

Třetí část rozdělovníku je *Strategická AŘ*. Spadají pod ni čtyři dokumenty a týkají se výlučně chodu akciové společnosti, a to Kolektivní smlouva pro aktuální rok, Stanovy a.s. aj.

Čtvrtá část *Organizační směrnice jakosti* obsahující 39 dokumentů zabývajících se nakupováním, reklamačními řízeními, manipulací, skladováním, balením, ochranou a dodáváním výrobků atd.

Pátá část *Rozhodnutí* a ta šestá *Příkazy* obsahují dohromady 22 dokumentů majících čistě podnikový charakter a obsah dokumentů se vztahuje k situacím, které v podniku někdy dříve nastaly. Dokumenty jsou ponechávány v systému z důvodu, že by se podobná situace mohla opakovat a dokumenty by mohly být opět potřeba v podobné nebo v té samé podobě.

Sedmá část rozdělovníku se nazývá *Řády*, obsahuje 34 dokumentů, z toho absolutně nejdůležitější je **Pracovní řád Sellier & Bellot a.s.** a **Řád BOZP**. Oba řády mají psanou formu a jsou všem zaměstnancům přístupné na jednotlivých pracovištích nebo u

vedoucích pracovníků, kterých se též mohou ptát na jakékoliv nejasnosti v uvedené legislativě. Pracovní řád má patnáct stránek a v podniku je brán za etický kodex, který určuje firemní kulturu. Obsahuje výňatky a důležité odkazy na Zákoník práce, Práva a povinnosti zaměstnance, dále obsahuje podnikem taxativně vymezený výčet toho, co považuje za Zvlášť hrubé porušení povinnosti, Závažné porušení povinnosti a Méně závažné porušení povinnosti a samozřejmě následky při naplnění skutkové podstaty těchto porušení. Řád BOZP má stránek sto padesát a obsahuje velmi podrobné informace, návody, postupy, obecné pokyny, práva a povinnosti nejen při pracovních úrazech, ale při jiných mimořádných situacích a haváriích, důležitá telefonní čísla, seznam a umístění zdravotnického materiálu, vzory k vyplnění tiskopisů vztahující se k BOZP, např. Záznam o úrazu aj. Tento řád dále obsahuje i podrobné informace o kouření na pracovišti, užití alkoholických nápojů či jiných látek snižujících pozornost v pracovní době a s tím spojená práva zaměstnavatele na průběžnou kontrolu zaměstnanců a postupy těchto kontrolních měření. Řád BOZP neobsahuje jen katastrofické scénáře, ale myslí i na práva a povinnosti zaměstnavatele poskytnout zaměstnancům vhodné sociální zázemí, úschovu jejich osobních věcí, dodržování pravidelné pauzy, vymezení pracovní doby směn atd. K BOZP je ještě nutno říci, že se na něj v podniku klade velký důraz. Musíme si uvědomit, že se v podniku pracuje nejen s chemickými látkami, jejich odpady, ale také s výbušninami a střelným prachem, podnik je proto v této oblasti velmi zodpovědný a také je velmi často podrobován přísným bezpečnostním kontrolám různými kompetentními články státní správy. Na BOZP se klade velký důraz již při nástupu nových zaměstnanců, a to hned první den nástupu, kdy v rámci informační schůzky, na které nový zaměstnanec podepisuje pracovní smlouvu, pročítá informační letáček (viz. Příloha č. 4), seznamuje se se stručně sepsanou podnikovou strategií a politikou (viz. Příloha č. 8), též absolvuje úvodní a všeobecné školení vedoucím požární ochrany a BOZP. Další školení nový zaměstnanec absolvuje hned po příchodu na nové pracoviště od svého přímého nadřízeného, který ho podrobně seznamuje s pracovištěm a s technicko-technologickým postupem jeho práce.

Osmá část rozdělovníku *Metodické pokyny jakosti* obsahující 27 dokumentů, které se primárně zabývají, jak již název napovídá, pokyny a doporučujícími postupy při manipulaci s nářadím, kontrolách a hodnocení jakosti, tvorbě podnikových norem aj.

Veškeré dokumenty obsažené ve Velkém rozdělovníku jsou průběžně doplňovány, nebo naopak vymazávány. Jejich obsah je aktualizován podle různých změn legislativy či jiných změn, které mají dopad na obsah a význam jednotlivých dokumentů. Ne všechny dokumenty mají nutně přidělenou doplňující přílohu v podobě tiskopisu (viz. výše Cestovní náhrady), proto ostatní tiskopisy, které nejsou obsaženy v tomto rozdělovníku, můžeme nalézt v dalším seznamu, a to Seznamu formulářů – tiskopisů.

Tiskopisy

Všechny zbývající podnikové tiskopisy nalezneme tedy v Seznamu formulářů – tiskopisů. Výčet celého seznamu tiskopisů je na rovných osm stránek formátu A4 a obsahuje opravdu velmi širokou paletu oborů. Tento seznam se dělí na tři části, a to Komerční, Státní a na tu nejobsáhlejší Interní, pod kterou spadají různé Protokoly, Dohody, Plány, Osvědčení, Rozpisy, Výkazy, Průvodky, Žádosti, Prohlášení, Posudky a v neposlední řadě Smlouvy. Jediný tiskopis, který mi byl poskytnut k nahlédnutí, je Pracovní smlouva. Na tiskopisu je zvýrazněn název dokumentu, název zaměstnavatele a kým je zastoupen, volné řádky k vyplnění, které vyžadují vyplnit informace o zaměstnanci (jméno, příjmení, datum narození, bydliště a zdravotní pojišťovnu). Další volné řádky vyžadující vyplnění jsou určeny pro vyplnění třech zákonem daných náležitostí, a to druh práce, den nástupu do práce a místo výkonu práce. Zbývající část smlouvy obsahuje nepovinné údaje o době, na kterou je pracovní poměr sjednáván, informace o zkušební lhůtě. Odstavec o dalších ujednáních informuje o seznámení zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, obsahuje vyjmenování základních práv a povinností ze strany zaměstnavatele, zavázání se zaměstnance k dodržování pracovní kázně, respektování příkazů nadřízeného, dodržení zákazu konkurence po dobu jednoho roku ode dne ukončení pracovního poměru ve společnosti a zachování obchodního tajemství a další informace vztahující se ke mzdě, dovolené, přesčasům a pracovním cestám. Odstavec Závěrečná ustanovení obsahuje informace o dobrovolnosti podpisu obou stran a odkaz na Zákoník práce. Závěrem jsou volné řádky určené k doplnění dne, místa a podpisů obou přítomných stran.

Faktury a objednávky

Mezi další dokumenty objevující se v podniku patří faktury a objednávky. Na tyto dokumenty nejsou tiskopisy obsažené v žádném seznamu tiskopisů ani v rozdělovníku, tyto dokumenty jsou tvořeny prostřednictvím účetního a ekonomického softwaru MAX.

Vydávání faktur a zpracovávání objednávek má na starosti obchodní úsek. Faktury mohou přijímat jednotlivé úseky dle povahy fakturovaného zboží či služeb. Kontrolu obsahu faktur přijatých provádějí prostřednictvím dodacího listu kompetentní osoby. Pokud vše souhlasí, kontrolor správnost faktury stvrdí svým podpisem a faktura dále putuje na finanční úsek do účtárny a dále do oddělení platebního styku, který faktury dle splatností uhrazuje a archivuje.

Vzhled všech tiskopisů a dokumentů je v souladu s příslušnou legislativou či příslušným účetním a ekonomickým softwarem. Podnik je vždy na dokumentu označen v přiměřené míře a velikosti. Management podniku má za to, že na tiskopisech, směrnicích atd. je nejdůležitější jejich obsah, který má být jasný, stručný a lehký stravitelný a nemá obsahovat např. jejich logo přes půl stránky. I přes obrovskou organizačně-bezpečnostní náročnost a s tím spojenou náročnost administrativní a byrokratickou vyžadovanou např. ze strany státu se podnik snaží veškeré dokumenty zjednodušit a přispět tak k zefektivnění nejen své práce.

5.2 Neformální komunikace

5.2.1 Odchody zaměstnanců do důchodu

Další pravidelnou akcí je schůzka se zaměstnanci, kteří odcházejí do důchodu. Toto setkání se pořádá maximálně v počtu patnácti pracovníků, 2x – 4x do roka, na základě toho, kolik lidí ten daný rok odchází do penze. Podmínkou pro obdržení oficiální pozvánky je skutečnost, že pracovník odpracoval minimálně deset let v Sellier & Bellot. Přítomni setkání jsou generální ředitel, ředitel správního úseku a asistentka. Setkání se koná v zasedací místnosti generálního ředitele a účast není povinná. Průběh je volnější, podává se občerstvení a je veden rozhovor mezi managementem a budoucími penzisty. Účelem není pouze pracovníkům poděkovat za věrnost a dobré výsledky při výkonu práce, ale také snaha managementu vyslechnout možnou kritiku na chod společnosti či konkrétní osoby.

5.2.2 Otevřené dveře Generálního ředitele

Možnost využití dalšího druhu nepravidelné komunikace je kdykoliv si popovídat s generálním ředitelem. Tato možnost je tu pro všechny zaměstnance podniku a podmínkou pro ni je pouze nahlásit se u sekretářky, aby si generální ředitel našel ve svém pracovním harmonogramu co možná nejbližší termín pro vyslechnutí svých zaměstnanců. Charakter problému, o kterém si chce pracovník popovídat, může být

rodinný, osobní či pracovní. Může se tedy jednat o zdravotní problémy, změny v rodinných vztazích dopadající na psychický či fyzický stav zaměstnance, špatnou atmosféru na pracovišti, zasednutí či šikanu pracovníka za strany kolegů nebo přímého nadřízeného nebo dokonce sexuální obtěžování. Tento druh nepravdivé komunikace se v podniku moc nevyužívá, a pokud ano, jedná se spíše o zmíněné problémy rodinné. Při výskytu pracovního problému, jej pracovníci ve většině případů úspěšně vyřeší s přímým nadřízeným. Management ale apeluje na zaměstnance, že dveře ke generálnímu řediteli, nebo k jakémukoliv řediteli jednotlivých úseků, jsou opravdu otevřené kdykoliv, pro kohokoliv a pro jakýkoliv problém. Vedení společnosti, jako jakékoliv jiné vedení, vidí rádo, když zaměstnanci chodí do práce rádi, mají klidné a bezpečné prostředí na práci, zdravou atmosféru na pracovišti a hlavně vědomí, že na problémy nejsou sami a komunikací se dá mnoho problémů vyjasnit a dosáhnout tak větší spokojenosti jak podniku, tak zaměstnanců.

5.2.3 Teambuildingové akce

Soutěž 5P

Soutěž 5P je jinými slovy Kaizen. Z japonštiny přeloženo je to změna k lepšímu v procesu výroby a její kvality, nebo v řízení podniku. V Sellier & Bellot tato soutěž probíhá ročně od roku 2003. Účelem je zvýšit prosperitu a image společnosti méně náročnou formou na administrativu a náklady. Každému, kdo se ve vymezený čas přihlásí, je přidělen koordinátor z řad mistrů, odborníků na danou záležitost. Mistr značně napomáhá realizovatelnosti a efektivnosti původního nápadu od zaměstnance. Tento způsob zlepšování je lukrativní nejen pro podnik, ale také pro zaměstnance, a tudíž autory inovačních návrhů, kteří obdrží již při podání zlepšovacího návrhu dárek vlastního výběru v hodnotě do 500 Kč. Až se inovační návrh zavede do praxe, jeho autor dostane finanční odměnu v hodnotě okolo 9% z jeho přínosu. Vrcholem soutěže o inovační návrh je slosování o zájezd dle vlastního výběru v hodnotě dvaceti tisíc Kč. Postupem let se ale účast na této soutěži ztenčuje, jelikož výrobní postupy jsou na velmi dobré úrovni a vedou je odborníci. Tudíž už je opravdu málo věcí, které by potřebovaly zlepšit.

Sportovní den

Již od roku 2002 je ve vlašimském podniku Sellier & Bellot tradice, že každý rok, poslední červnovou sobotu před letními prázdninami, se koná sportovní den. Tato

teambuildingová akce je mezi zaměstnanci velmi oblíbená a stále se těší vysoké účasti nejen mezi zaměstnanci, ale také ze strany rodinných příslušníků, kteří jsou na akci srdečně vítáni a mohou se bezostyšně zúčastnit nejen her, ale také oslav souvisejících s tímto dnem. Sportovní den zahrnuje turnaje ve fotbale a nohejbale, jichž se zúčastňují spíše muži. Dále je vyhlášen turnaj ve volejbale, který se těší spíše účasti žen, ale jsou vítáni i muži. Vedení podniku zajišťuje pronájem příslušných sportovních ploch a občerstvení prostřednictvím závodní kuchyně. Tým managementu se přímo turnajů neúčastní, ale například ředitel správního úseku je hlavní pořadatel celého dne a ostatní ředitelé se účastní obzvláště předávání cen. Mezi hlavními cenami pro vítězná družstva jsou vítězné podnikové poháry a poukázky na občerstvení, které výherci uplatňují samostatně v jimi zvoleném termínu.

Při každém kulatém či půlkulatém výročí od založení podniku Sellier & Bellot se teambuildingová akce rozšíří také pro bývalé zaměstnance, obzvláště seniory, ale také pro zahraniční partnery a představitele města Vlašimi. Letos, v roce 2015, se bude konat 190. výročí od založení podniku a organizaci bude čekat podzim „plný“ oslav nejen ve Vlašimi, ale také v Praze na Hradčanech.

Turnaje

Mezi nejoblíbenější teambuildingové akce podniku patří bowlingové turnaje. Tým managementu bere v úvahu, že většina zaměstnanců má během roku mnoho práce a starostí nejen v práci, ale také doma na zahrádkách a okolo svých obydlí, a proto velmi chytře konají bowlingové turnaje koncem podzimu a zimy. Podzimní turnaj je pro družstva nesmíšená, tzn. ženy versus muži, ale zimní turnaj je již smíšený. Přihlásit se do turnaje může každý zaměstnanec pomocí online přihlášky na internetu. Na oba turnaje je vymezený počet týdnů, ze kterých si čtyřčlenné týmy vyberou ten vhodný pro svá utkání. Své výsledky nahlásí správnímu řediteli, a ten s dalšími členy managementu závěrem každého turnaje vyhlašuje první tři vítězná družstva, která dostávají jak finanční odměnu, tak i odměnu v podobě občerstvení.

Akce a 150

Tento typ teambuildingové akce je založen na snaze zlepšit komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci na jednotlivých pracovištích. To má dále dopad na klidnější a zdravější pracovní atmosféru. Tým managementu každému ze zaměstnanců v určitém čase vydá 150 Kč za účelem, aby si jednotlivé pracovní kolektivy samy zorganizovaly

ve svém osobním volnu nějakou aktivitu, která je sblíží a při které si budou moci pohovořit nejen o práci. Mezi neoblíbenější aktivity hrazené z příspěvku patří například pořádání tanečního večírku, bowling nebo posezení v restauraci. U ředitele správního úseku si každý organizátor zastupující daný pracovní kolektiv může vyzvednout přihlášku, do které se napíše pouze počet účastníků a jakou aktivitu si vybrali.

5.3 Formální komunikace

5.3.1 Reakce na vzniklé situace

Jak už to v životě bývá, každá akce vyžaduje reakci. Akce se liší svojí povahou a mohou být kladné či záporné a odpovídající musí být i odezva na ně. Z řad záporných reakcí managementu můžeme jmenovat například odezvu na reklamaci. Reklamace všeobecně znamená: „*vést následky a odpovědnost za vady v jistém plnění*“. V případě podniku Sellier & Bellot se jedná o plnění v podobě prodeje munice a vady většinou vznikají ve výrobě, nebo neodbornou manipulací ,například při transportu komodity ke konečnému zákazníkovi. V případě uplatnění reklamace ze strany nespokojeného odběratele musí management dodavatelské společnosti prozkoumat pravdivost a oprávněnost vedoucí k využití práva odběratele. Pokud se reklamace potvrdí za oprávněnou a vina je na straně dodavatelského podniku, management se snaží svou chybu napravit ve prospěch zákazníka, ale také reaguje na nežádoucí situaci tím, že odpovídajícím způsobem potrestá pracovníky odpovědné za vzniklou vadu. V podniku se potrestání řeší veřejně, aby každý pracovníky věděl, co se děje, kde byl problém, kdo to způsobil, kdo je za vadu zodpovědný, kdo a jakým způsobem bude potrestán. Celý proces se řeší veřejně z toho důvodu, aby nevznikaly zbytečné fámy a dohady, ale také proto, aby každý pracovník byl seznámen s faktem, že ne všechny chyby mohou být akceptovány. Mezi kladné reakce managementu můžeme řadit různé pochvaly. Pochvaly a uznání dobrých pracovních výkonů, které jsou popsány v kapitole interní - ústní komunikace, anebo pochvaly reprezentantů ve střelbě. Reprezentanti ve střelbě, používající k dosažení dobrých sportovních výsledků střelivo od firmy Sellier & Bellot, jsou zaslouženě a náležitě pochváleni a jejich dobré výsledky a pochvala jsou vyvěšeny na podnikových nástěnkách. Pochvala nepatří pouze reprezentantům, ale patří také zaměstnancům podniku, jelikož bez jejich znalostí a výborné práce by sportovci například nedosahovali dobrých výsledků. Nebo kdyby používali jiné střelivo, či by používáním jiného střeliva měli nákladnější pořizování potřebné munice pro jejich výkony.

5.3.2 Mimořádná komunikace

Pozvání bývalých zaměstnanců

Setkání s bývalými pracovníky a kolegy se děje pravidelně každých pět let spolu s oslavami výročí od založení podniku Sellier & Bellot. Většinou se jedná o penzisty, kteří se rádi opět podívají do podniku a dozvědí se firemní novinky a plány podniku do budoucna. Bývalí zaměstnanci jsou pozváni prostřednictvím inzerce v regionálním tisku a tento den můžeme nazvat jako den otevřených dveří, jelikož prohlídky se konají v podnikovém areálu za plného provozu. Podnik mohou navštívit i lidé, kteří v něm nikdy nepracovali, ale nepsanou podmínkou je, že musí znát alespoň jednoho stávajícího pracovníka. Tento den je velmi hektický a pro zachování bezpečnosti na pracovišti i velmi náročný.

Akvizice

Rok 2009 byl pro akciovou společnost Sellier & Bellot naprosto zlomový a plný absolutních změn. Jak již v kapitole o historii firmy zaznělo, stará akciová společnost Sellier & Bellot zanikla, zanikla také CBC Czech Republic a.s. a obě společnosti svým splynutím daly život nové akciové společnosti Sellier & Bellot se sídlem ve Vlašimi, která převzala majetky i závazky zaniklých společností. Ten samý rok tuto novou společnost ještě čekala akvizice, což je v tomto případě přátelský prodej podniku do rukou brazilské CBC Group - holdingové společnosti. Tento počín byl náročný nejen pro management vlašimského podniku, ale také pro jeho zaměstnance. Na místě byla legislativní a administrativní náročnost, seznamování se s mateřskou společností, ale také sesterskými společnostmi. V neposlední řadě se jednalo o překonávání bariér jazykových a kulturních. Management měl také za povinnost tento složitý krok vysvětlit všem svým zaměstnancům. Mnozí nebyli včas dostatečně informováni a muselo se předcházet vzniku nepravdivých a klamavých informací a fám. Aby se celá situace uklidnila a přátelským formálním způsobem stvrдила, vyhlásil nový majitel akce s názvem „100 dní seznamování“. Tato akce představovala jakýsi výměnný seznamovací pracovní pobyt na jihoamerickém kontinentu a v České republice. Brazilský tým managementu, technici a jiní odborníci přijeli do České republiky a naopak. Cílem celé seznamovací akce bylo osobní seznámení se s kolegy, se zahraničním podnikem a jejich organizační strukturou, prolomení jazykové bariéry, ohodnocení a pozorování práce zahraničních kolegů aj. Výsledkem seznamovacího

pobytu byla písemná zpráva, obsahující analýzu chodu domácího a zahraničního podniku, jejich srovnání a možné návrhy na zlepšení a zefektivnění práce.

5.4 Externí komunikace

5.4.1 Komunikace se zákazníky

Podnik se pyšní dvěma druhy zákazníků, a to tuzemskými a zahraničními. Zahraničních odběratelů je přibližně kolem osmdesáti a jsou s nimi v kontaktu obchodní referenti, kterých je přibližně deset a kteří mají svět pomyslně rozdělený na teritoria a starají se o ty zákazníky, kteří spadají do jejich územního rozdělení. Tito referenti též jezdí na veletrhy a konference, které spadají do jejich teritorií. Dále dle teritorií sledují také novinky, změny, překážky aj. v odvětví a v oblasti konkurence. Jeden referent z deseti nemá přidělené teritorium, ale jeho úkolem je hledat nové obchodní příležitosti na dosud neobsazených trzích a vyhledávat tak nové zákazníky.

Jednou za dva roky management podniku pořádá VIP propagační konferenci, na kterou jsou pozváni všichni zahraniční odběratelé. Konference má zprvu formální charakter a podobu ceremoniálu, kde se zákazníci mohou dozvědět, jak si Sellier & Bellot stojí obchodně, zhodnocení obchodů, zda a co chystá podnik inovovat, jaké chystá výrobní novinky, kdy nové produkty vstoupí na trh atd. Vyvrcholení ceremoniálu je vyhodnocení nejlepšího zákazníka a předávání věcných darů, které jsou typické pro Českou republiku (např. broušené sklo). Dalším krokem je završení zahraniční návštěvy kulturním programem, jež zahrnuje návštěvu českých měst dle výběru a pořádání honu.

Při jednání se zahraničními subjekty se velmi dobře ukazuje odlišnost jednotlivých kultur a jejich zvyků. Co se týče řeči, tak jednacím jazykem je angličtina. Co se týče náboženství, tak hlavně příslušníci států spadající pod Blízký východ striktně dodržují čas modliteb, které je při obchodních jednání důležité respektovat. Co se týče chování, jsou na tom jinak státy Jižní Ameriky, které jsou velmi přátelské a přívětivé, a jinak je na tom střední a severní Evropa, která si potrpí na možná až přehnanou profesionalitu a při obchodních jednáních jistý odstup.

5.4.2 Veletrhy

Vnější prostředí, ať už se jedná o potencionální či stávající zákazníky, obchodní partnery a další subjekty, má možnost se s podnikem, s jeho zaměstnanci a produkty setkat na veletrzích, které Sellier & Bellot navštěvuje. Každý rok při tvoření předběžného rozpočtu se určitá částka ponechává na oblast propagace a reprezentace

v podobě účasti na veletrzích. Návštěva některých veletrhů je pravidelnou akcí a tradicí, se kterou podnik předem počítá. O nových veletrzích informují vedení podniku obchodní referenti. Management se dále rozhoduje, zda se připojí ke konání veletrhu samozřejmě na základě porovnávání nákladů, které budou vynaloženy na cestu a výzdobu stánků. Druhou stranou je porovnání přínosu jako například, že se přímo setkají se svými konkurenty, analýza konkurenčních produktů a v neposlední řadě setkání s potencionálními či stávajícími zákazníky. Veletrhů se účastní vybraní obchodní referenti, marketingový tým a management podniku. Obchodní referenti komunikují s návštěvníky veletrhu, marketingový tým obstarává vybavení a vzhled veletržního stánku a management podniku navštěvuje v době veletrhů související workshopy a přednášky. Podnik se nejčastěji účastní veletrhů, které jsou blíže popsány v Příloze č. 9.

5.4.3 Logo a podniková barva

Logo

Logo vzniklo v roce 1825 a na jeho vzniku se podíleli oba zakladatelé společnosti tedy Pierre Daniel Louis Sellier a Jean Maria Nicolaus Bellot. Do roku 1931 se Sellier & Bellot psalo tiskace, ale od tohoto roku se typ písma změnil na psací a v této podobě jej známe dodnes.

Celé oficiální logo má tři části. První část je psací formou napsané Sellier & Bellot. Druhá část je podnikový znak a jsou to v kroužku propletená počáteční písmena jmen obou zakladatelů a poslední část je tiskací R v kroužku. Logo je zaregistrováno u Úřadu průmyslového vlastnictví a je mu přidělena ochranná známka, která slouží k lepší schopnosti odlišení výrobků a vůbec celé společnosti od konkurence. Zaregistrovanému logu, kterému je přidělena ochranná známka, můžeme říkat předmět spadající pod ochranu průmyslového vlastnictví a majitel loga má výlučné právo na jeho užívání. Fakt, že podnik má logo zaregistrované, je zobrazen právě ve třetí části loga, které zobrazuje ®.

Co se týče loga, tak první byla zaregistrovaná jeho druhá část - tedy znak (viz. Obrázek č. 11). Doposud je znak zaregistrován u Úřadu průmyslového vlastnictví. Tato značka byla poprvé u tohoto úřadu zapsána dne 11. 3. 1933 a platnost práva na užívání této značky je každých deset let obnovována, tudíž další prodloužení bude až 11. 3. 2023. Poté lze právo na značku opět prodloužit. Značka, dle dokumentu upravující

právo podniku na tuto značku, může být použita na železniční třaskavky, nástroje a přístroje, stroje a nářadí, zdrhovadla, lahvové uzávěry a broky, střeliva pro ruční zbraně, roznětky, rozbušky, olej na zbraně. Tuto značku dále můžeme najít i na hlavní administrativní budově v „nadživotní“ velikosti.

Obrázek 11: *Znak Sellier & Bellot a.s.*



Zdroj: <http://isdv.upv.cz>

Celé logo, které je dodnes aktuální (viz. Obrázek č. 12), bylo poprvé zaregistrováno u Úřadu průmyslového vlastnictví 17. 7. 1965 a ochranná známka bude muset být již popáté obnovena, a to 17. 7. 2015. Toto logo se může použít na lovecké a sportovní střelivo do brokovnic a kulovnic se středovým zápalem, lovecké a sportovní střelivo s okrajovým zápalem včetně střeliva systému Flobert, náboje do pistolí a revolverů se středovým zápalem, zápalky a prostředky trhací techniky, stroje a zařízení pro výrobu střeliv a prostředků trhací techniky, zápalek, ložisek a balicí techniky. Logo se dále objevuje např. na různých dokumentech, tiskopisech, vizitkách, propagačních materiálech, podnikovém oblečení zaměstnanců, plachtách podnikových nákladních vozidel a v neposlední řadě v „nadživotní“ velikosti nad podnikovými vrátnicemi.

Prostřednictvím Úřadu průmyslového vlastnictví je logo přihlášeno jako mezinárodní ochranná známka.

Obrázek 12: Logo *Sellier & Bellot a.s.*

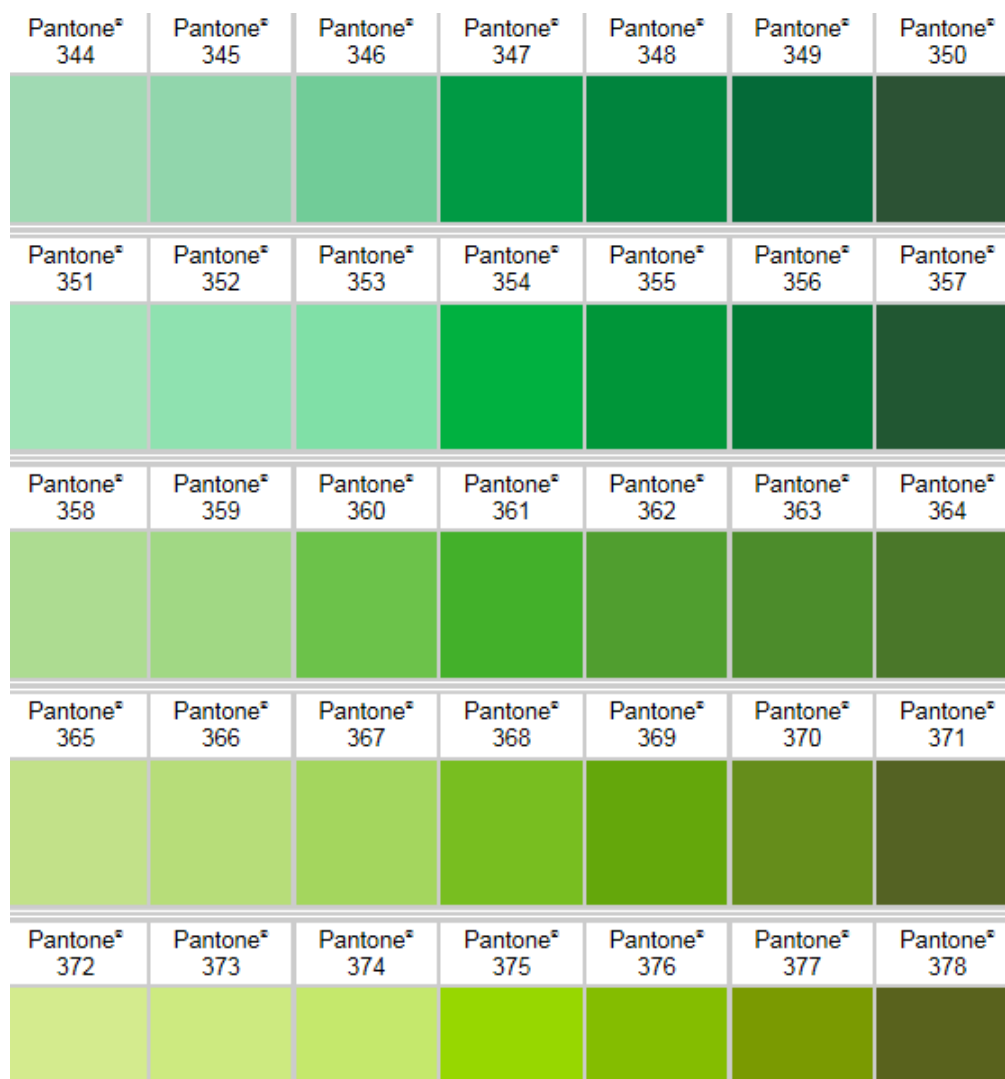


Zdroj: <http://isdv.upv.cz>

Podniková barva

Uhádnutí podnikové barvy nebude moc složité. Vezmeme – li to trochu logicky, tak podnik je česká zbrojovka, převážná většina portfolia výrobků jsou lovecké náboje, lovem je myšlena myslivost a k myslivosti patří tmavě zelená barva. Přesné označení barvy je Pantone 349 C a pro bližší představu je barva zobrazena na Obrázku č. 13 včetně přirovnání k podobným odstínům. Tato barva se objevuje na propagačních materiálech, na oděvech pro zaměstnance, na plachtách podnikových nákladních vozů a v neposlední řadě na podnikovém logu. Logo ovšem nemusí být za každou cenu zbarveno do zelena, např. na propagačních materiálech, která mají zelenou barvu, je logo zlaté, stříbrné, bílé atd.

Obrázek 13: *Odstín podnikové barvy Pantone 349*



Zdroj: www.vlajky.cz

5.4.4 Propagační materiál

Marketingové oddělení má na starosti propagační materiál. U stálých propagačních materiálů je hlavní částí logo společnosti, které se nemění, může se změnit maximálně barva daného předmětu. Jiné materiály jsou po nějaké době obměňovány, záleží na cenách materiálu a na tom, jak dlouho je společnost používá a do jaké míry jsou okoukané. U grafičtějších propagačních materiálů, jakou jsou VIP propagační materiály, kalendáře, potisky služebních aut nebo plachty na nákladní automobily, jsou vizuální návrhy zpracovávány marketingovou agenturou. Všechny návrhy jsou dále schvalovány generálním ředitelem, finančním ředitelem a obchodním ředitelem. Jsou – li návrhy schváleny, dále putují do výroby. Propagační materiál mohou získat

následující skupiny: zákazníci, obchodní partneři, příjemci sponzoringu, návštěvníci veletrhů, návštěvníci podniku, zaměstnanci aj. Tento materiál slouží pro cílové skupiny jako dárek a pro podnik je to jistá forma reklamy a prezentace. Seznam propagačních materiálů je obsažen v následující Tabulce č. 1:

Tabulka 1: *Seznam propagačního materiálu*

Seznam propagačního materiálu	
Přívěsek s logem	Čepice (khaki, černá)
Blok formát A5	Polokošile (khaki, černá, bílá)
Tužka SB	Hedvábný šátek
USB 8 GB	Bunda dámská
Katalog produktů	Pánský set
Plakát	Fleecová bunda
Zapalovač ZIPPO	Fleecová vesta
Ohřívátko ZIPPO	Softshell mens s kapucí
Bannery 3x1m	Tričko černé s potiskem
Alkoholtestr stříbrný s potiskem	Taška (barevná, sportovní)
Manikúra	Deštník
Nůž	Odznak (balení á 50 ks)

5.4.5 Reklama

O společnosti Sellier & Bellot se můžeme dovědět nejen na jejich webových stránkách či veletrzích, kterých se účastní, ale i prostřednictvím reklamy. K využití reklamy nejčastěji podnik využívá média v podobě odborného tisku zabývajícího se myslivostí, zbraněmi, strojírenstvím, ale i businessem (Příloha č. 10). Další formou reklamy je sponzoring.

časopis Myslivosť

V tomto časopise, který vychází každý měsíc, se nepravidelně objevují články vztahující se k podniku. Nejčastěji se články týkají diskuse o sortimentu, o jeho kvalitě

a jeho vhodnosti pro lovecké účely, testování určitých druhů střeliva a jeho výsledků, informace o výrobě, představení nových produktů, informace o inovacích, informace o střeleckých soutěžích, dále připomenutí si významných podnikových výročí anebo zdůraznění dlouholeté tradice a kvality. Některé články jsou konstruovány jako rozhovor s podnikovými odborníky, jiné mají zase podobu souvislého textu obsahujícího odborné informace vztahující se k danému tématu. Historie všech článků je snadno dohledatelná na webových stránkách časopisu Myslivost po zadání názvu společnosti do kolonky Vyhledat.

časopis Svět myslivosti

Tento časopis obsahuje méně informací o podniku než předešlý. Jméno podniku se zde objevuje spíše v rozhovorech střelců, kteří používají střelivo od Sellier & Bellot. Další spojitosti s podnikem jsou ve člancích, jejichž autoři navštěvují veletrh IWA v Norimberku a popisují vzhled stánku české zbrojovky a jaký sortiment zde byl zastoupen. Nechybějí zde odkazy na změnu legislativy, kde autoři čtenářům oznamují, že se v české zbrojovce budou do jisté míry měnit určité postupy dle nové legislativy. Časopis Svět myslivosti můžeme také nalézt na internetových stránkách, které obsahují jeho archiv až do roku 2003. Časopis do roku 2013 vycházel měsíčně.

časopis Zbraně a náboje

Vychází každý měsíc a jeho archiv na webových stránkách RF – Hobby vydavatelství sahá též do roku 2003. Jednotlivé články nelze zobrazovat, ale dle stručných obsahů se v časopise objevují stručné informace o různých druzích zbraní od historických až po exotické zbraně, příběhy související s používáním zbraní, různé informace pro sběratele, představení novinek a různého příslušenství ke zbraním.

časopis Střelecká revue

Časopis vychází každý měsíc a jeho archiv na webových stránkách sahá až do roku 1969. Obsahuje několik málo článků majících odkazy na Sellier & Bellot a spíše odkazují na historii, různé soutěže, které podnik sponzoroval, a na výstavu zbraní S&B.

Reklamní bannery a sponzoring

Sellier & Bellot podporuje v podobě finančního sponzoringu organizace mající vztah k jeho výrobkům, ke společnosti nebo k Vlašimi. Podpora tedy patří například Českému střeleckému svazu, Českomoravské myslivecké jednotě anebo mládežnickým

hnutím a sportovním akcím (viz. Příloha č. 11). Příjemci podpory se podnikem zároveň zaváží k jeho propagaci formou nošení některých oblečení či doplňků spadajících do podnikového propagačního materiálu, nebo umístěním viditelného plakátu či plastového banneru. Vzhled plakátů a bannerů na výzvu podniku navrhuje marketingová agentura ve spolupráci s podnikovým marketingovým oddělením. Schvalování návrhů má na starosti obchodní a generální ředitel.

5.4.6 Webové stránky

Vlašim, kde sídlí společnost Sellier & Bellot, nemusí být dostupná všem potenciaálním zákazníkům či obchodním partnerům a vyvstává zde otázka, jak o sobě dát vědět světu bez ohledu na něčí polohu? V dnešní době je odpověď na tuto otázku téměř jasná, a to informační webový server, jinými slovy firemní webové stránky. Problém s pokrytím a internetovým připojením v dobách chytrých telefonů s permanentním připojením na internet nemusíme řešit. Jinými slovy nikomu nic nebrání v tom, být ve virtuálním spojení se společností a dozvídat se o ní potřebné a pravidelně aktualizované informace. Po zadání, do vyhledávače Googlu, jména „Sellier“, se nám hned objeví nabídka na odkazy, z nichž hned první je odkaz na oficiální české webové stránky společnosti, anebo zvolíme přímou cestu přes následující URL adresu: <http://www.sellier-bellot.cz>. Po vstupu na tyto stránky lze vidět název společnosti, logo a motto společnosti, jež zní: „Váš výrobce střeliva“. Dále obsahuje odkaz na skutečnost, že je společnost součástí holdingu CBC Group, a tudíž jsou zde zobrazena loga všech členů holdingu a volba změny českých stránek na anglický obsah. Nechybí ani stručný popis historie společnosti a odkaz na její tradici a kvalitu. Tato úvodní stránka dále slouží jako kalendářní seznam nejdůležitějších milníků ve společnosti. Dále informuje o aktuálním dění ve společnosti (od právě probíhajícího veletrhu, kde můžeme společnosti navštívit, až po aktuální nabídku volných pracovních pozic).

Na pravé straně úvodní stránky jsou obrázkové ikony (odkazy) doprovázené grafickými a pohybovými efekty. Obsah těchto odkazů slouží čistě pro oficiální prezentaci společnosti. Můžeme zde nalézt katalog produktů vztahující se k aktuálnímu roku. Mám-li zhodnotit dostupný on-line Katalog produktů pro rok 2014, musím ocenit jeho přehlednost, všechny doprovodné efekty, které se objevují při jeho „virtuálním“ listování, a to např. zvuky, povedená grafika, rychlé reagování na otáčení stránek, možnost volby zvětšení či zmenšení, volba požadované strany, pomocník pro lepší

orientaci v podobě postranního obsahu, možnost postranního náhledu, možnosti vyhledávání. Další odkaz patří na aktuálně nejžádanější produkt a speciálně upravené stránky, které představují pistolové náboje. Na těchto stránkách si lze prohlédnout náboj pomocí jeho řezu a popisek jednotlivých částí. Dále si návštěvník může zahrát i hru, při které rozpoznává jednotlivé druhy pistolových nábojů a po odeslání svého výsledku může vyhrát nějakou cenu. Obrázkové odkazy v neposlední řadě obsahují též prezentaci svých předností a kvalit v podobě oskenovaných certifikátů jakosti (systém managementu jakosti – norma ISO 9001/2009) a představení produktů šetrných k životnímu prostředí označených jako NONTOX. Toto označení v podobě čtyřlístku, kde jsou škrtnuté chemické zkratky pro prvky rtuť, olovo, baryum a antimon, znamená, že takto označené produkty mají povýstřelové zplodiny osvobozené od těžkých kovů, které jsou velmi nešetrné k životnímu prostředí, a tudíž i ke zdraví střelce. Další odpovědností podniku jsou také kontroly, které jsou ve formátu .pdf též uváděny na stránkách pod ikonou Životní prostředí, a jsou to např. výsledky a protokoly týkající se kontroly odběru pitné vody atd.

První část pravé strany webových stránek slouží k podrobné prezentaci všech produktů, které podnik vyrábí. U každého produktu můžeme nalézt obrázek daného produktu a všechny důležité technické parametry včetně jednotek a ostatních informací o produktu (katalogové číslo; hmotnost, typ a číslo střely; hmotnost a délka náboje; rychlost (m/s); energie (J); délka hlavně (cm); převýšení (cm) atd.).

Druhá část menu obsahuje převážně informace o společnosti obsahující profil společnosti, historický přehled, obchodní aktivity a informace o muzeu Sellier & Bellot (expozice jsou přístupné veřejnosti v prostorách vlašimského zámku). Profil společnosti je zaměřen na stručný popis vyráběného sortimentu, prezentaci zajišťování kvality produktů, plnění normy ISO 9001/2009, plnění norem Mezinárodní stálé komise pro zkoušení ručních palných zbraní (C.I.P.) – týká se nábojů pro civilní trh a zajišťuje její členstvím České republiky v Bruselské konvenci. Podnik dále splňuje požadavky uváděné ve standardizačních dohodách a publikacích NATO. V České republice jsou tyto standardy a požadavky formulovány v Českých obranných standardech (ČOS). Kontrolu splňování výše uvedených norem provádí Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva, auditoři Úřadu pro obrannou standardizaci a ověřování jakosti ze strany státu Ministerstvem obrany ČR. Sekce Obchodní aktivity prezentuje dlouholetou tradici výroby munice od roku 1893, jež byla zapsána v Praze a dále byla registrována

v Berlíně a ve Vídni. V 75 zemích světa je podnik vlastníkem 21 registrací své obchodní značky. Podnik dále prezentuje informaci, že je sponzorem mezinárodních střeleckých soutěží, ale také jednotlivých střelců.

Sekce s názvem Ke stažení & zábava obsahuje různé druhy propagačních materiálů ke stažení (tapety, šetřiče obrazovky, kalendáře, ikony, a to vše s motivy přírody nebo s motivy nábojů) a přehled jejich historického vývoje. Dále se v této sekci vyskytují Informační bulletiny v elektronické podobě. V krátkých video šotech se návštěvník může podívat např. na test iniciace zápalky nebo ověřování spolehlivosti jednotlivých nábojů. V neposlední řadě si návštěvníci a příznivci sportovní střelby mohou vyhledat na speciální mapě střelnici dle lokality, disciplíny a ostatních parametrů.

Na stránkách nechybí ani možnost vyhledávání, nastavení si této stránky jako domovské, mapa stránek a možnost přidat si stránky k oblíbeným. Kontakty jsou přímo do podniku, do podnikové prodejny, na partnery v ČR a partnery v zahraničí. U kontaktu přímo na podnik jsou uvedeny ty nejdůležitější informace: název, adresa, telefon, fax, e-mail, web, IČO, mapa zobrazující ČR i Vlašim a možnost vyplnit Kontaktní formulář. Partneři v zahraničí jsou rozdělení dle kontinentů a jsou u nich uváděny následující informace: název podniku, adresa, telefon, fax, e-mail, web, vlajka a název dané země. Další jsou odkazy na doporučené webové stránky, např. Český střelecký svaz atd.

Ukázka úvodní stránky podnikových webových stránek je v Příloze č. 12.

6 Diskuse a návrh změn

V podniku Sellier & Bellot je z mého pohledu spíše preferovanější verbální komunikace před tou písemnou. Veškeré rozhovory, telefonování, jednání a konzultování jsou dle managementu přínosnější a efektivnější než písemná forma. Formálnost a neformálnost manažerské komunikace v podniku je velmi vyvážená. Z komunikačních bariér lze v podniku nalézt jednu zásadní, a to kulturní a jazykovou vůči holdingové skupině, které je česká zbrojovka členem, ale také vůči mnoha zahraničním obchodním partnerům a zákazníkům. Podnik využívá mnoho prostředků interní a externí komunikace, které pravidelně uplatňuje a které jsou v souladu s odbornou literaturou. Je velmi složité navrhnout takto velké společnosti změny v manažerské komunikaci, jelikož má vše dobře zpracované, obzvláště v interní komunikaci v oblasti podnikových písemností.

Dříve než budou závěrem ve stručnosti zlepšující návrhy představeny, musím vyzdvihnout a vyjádřit obdiv stávajícího stavu podnikové komunikace. Nejvíce mě zaujala ochota managementu být svým zaměstnancům blíž, co se týče lidské stránky. Ať už se jedná o radostnou událost, nebo naopak těžkou životní zkoušku. Management se nebojí v těchto situacích vynechat znaky nadřazenosti a podřazenosti a být si navzájem oporou a přáteli. Zaměstnanci o této možnosti vědí, využívají ji, protože dveře managementu jsou vždy otevřené. Další věcí, kterou kvituji, je velká nabídka teambuildingových akcí. Tým managementu si moc dobře uvědomuje náročnost a monotónnost dělnických profesí, které vyžadují fyzickou a psychickou zátěž, proto svým zaměstnancům (nejen dělníkům) dopřává příjemnou změnu a rozptýlení, která má navíc i příznivý dopad na utužení mezilidských vztahů.

Anketa - Dotazník

První věc, kterou bych doporučila podniku zlepšit, jsou ankety. Rozhodně je zapotřebí zvětšit motivaci zaměstnanců se dotazníkového šetření dobrovolně zúčastnit v co největším počtu. Do úvodní legendy proto navrhuji přidat větší apel na hodnoty a výhody, které se mohou zlepšit díky cenným informacím od zaměstnanců. Nebo dotazník pojmout jako protislužbu a vyjádřit úsilí managementu při tvorbě dotazníku a snahu zvýšit spokojenost zaměstnanců na maximum. Dále bych úvodní legendě navrhla trochu více zdvořilosti a vděčnosti vůči respondentům (prosba, poděkování), doplnění chybějící informace o přibližném trvání jeho vyplnění (např. Vyplnění ankety zabere 5 - 10 minut.), informace o způsobu zodpovídání otázek a označení sběrných

odevzdávacích míst. Zbytek legendy je v pořádku. Správně obsahuje oslovení respondentů, zaručení anonymity a odkaz na pracovníky, kteří budou získaná data zpracovávat.

Druhým návrhem je moje osobní preference místo stručné ankety zavést trochu obsáhlejší dotazník, řekněme maximálně o 15 otázkách. Dále navrhuji zavést úvodní filtrační otázku na zahřátí. Specifické otázky přestat formulovat „obklikou“, ale ptát se přímo, jasně a stručně, tzn. vynechat otázky typu: „*Doporučil(a) byste svému nejbližšímu či kamarádovi práci v kolektivu, ve kterém trávíte nejvíce času při výkonu Vaší práce?*“ a nahradit je krátkou otázkou ptající se na pracovní kolektiv. Závěrem dotazníků by mohly být identifikační otázky zjišťující např. pohlaví respondentů.

Dotazník by mohl obsáhnout větší využití škálování v tomto kvantitativním výzkumu. V současné podnikové anketě jsou řekněme polouzavřené otázky, kdy první část odpovědi je předem definovaná a respondent tu správnou vyznačí výběrem správného čísla, a druhá část je otevřená pro bližší specifikaci výběru prvního tvrzení. Pro zjištění názorů zaměstnanců na pracovní prostředí by bylo vhodné použít například škálu sémantického diferenciálu (Vhodné prostředí 1 2 3 4 5 Nevhodné prostředí) nebo grafické škály (např. emotikony) pro zpestření dotazníků. Pro hodnocení nadřazeného bych zvolila správně škálu hodnotící, ale přijde mi zbytečné uvádět známky od 1 – 10, jejichž význam je velice podobný. Na příklad známka 1 = V žádném případě NE a známka 2 = Vůbec NE, známka 4 = Asi NE a známka 5 = Možná NE. Rozdíl mezi těmito tvrzeními je velmi nepatrný, proto navrhuji udělat méně známek a spíše lichý počet, aby se jasně vyjádřila polarita nebo neutralita názoru respondentů. Dále bych se nebála pro hodnocení nadřazeného v současné anketě doporučit i Likertovu škálu, která vyjadřuje míru souhlasu s určitým tvrzením. Je pravda, že vyhodnocování těchto škál bude rozhodně náročnější, ale budou mít zase větší vypovídací hodnotu.

Ze současné ankety jasně vyplývá, že podniku jde hlavně o zjištění názorů zaměstnanců na kvalitu pracovní atmosféry a vztahů na pracovištích, což shledávám jako správné otázky. Avšak mezi další otázky patří ty, které zjišťují názory pracovníků na své nadřazené, které má respondent konkrétně jmenovat. Dle mého názoru je současný styl otázek naprosto oprošťující se od již v úvodu ankety slibující anonymity.

Poslední návrh týkající se struktury dotazníků je grafická zajímavost. Při prvním pohledu na anketu mi chybí barevnost, převládá moc tabulkový vzhled a hodně volného

prostoru. Celkový vzhled je moc analytický a odrazující, což nepřidává na jeho oblíbenosti.

Dotazníky by si mohli zaměstnanci brát na jednotlivých vrátnicích, kde budou uloženy ve stojanech na informační bulletin. Stojany by byly označeny barevným nápisem informujícím o probíhajícím dotazníkovém šetření. Tato informace by byla též vyvěšena na nástěnkách na jednotlivých pracovištích. Průběh celého šetření by mohl trvat 14 dnů z důvodu, aby zastihl co nejvíce zaměstnanců a aby měli dostatek času se o šetření dozvědět, např. od kolegů, z nástěnné propagace, z upoutávek na vrátnici atd. Pro vyplněné dotazníky by byly zřízeny na všech vrátnicích anonymní odevzdávací schránky, ze kterých si management bude závěrem každého pracovního dne vyplněné dokumenty odnášet na svá pracoviště, kde budou nakonec i finálně zpracovávány.

Navržený dotazník viz. Příloha č. 13.

Anonymní schránka

Druhé zlepšení se týká opět interní komunikace a jedná se o potřebu zaměstnanců sdělit svým nadřízeným určitou skutečnost, jejíž sdělení pro ně není snadné. Může se jednat např. o nějaká udání: svědectví šikany na pracovišti, sexuálního obtěžování, alkohol na pracovišti či problém s přímým nadřízeným. Ne každý je schopný o svém problému mluvit, ne každý problém počká na další rok a na další průběh dotazníkového šetření. Z těchto důvodů bych navrhovala umístit do podniku nějakou anonymní schránku, kam může kdykoliv jakýkoliv zaměstnanec vyjádřit písemně svůj problém.

Nástěnná propagace

Značné zlepšení bych uvítala i co se týče nástěnek a lepší informovanosti dělníků spadajících pod Technicko-výrobní úsek. Nemyslím tím, že by dělníci měli být informováni o všem, co se na každotýdenních poradách odehrálo, ale že na nástěnkách jednou za čtvrt roku proběhne nějaká ta změna, je druhý extrém. Barevnost, vysvětlivky, grafy, tabulky a vůbec povaha informací zveřejňovaných na nástěnkách je naprosto v pořádku a managementu se nedá nic vytknout, ale co když si lidé těchto informací moc nevšímají, nebo nevědí, kdy mají změnu obsahu nástěnky očekávat? Co když zaměstnanci vyhledávají na nástěnkách informace na téma – benefity, odměny, vyhlášení soutěží a hospodaření podniku je nezajímá, nebo těmito informacím dostatečně nerozumějí, nevědí, s čím je srovnat a jaký je optimální stav? Nástěnky také

moc nesdělují, co podnik plánuje do budoucna. Management tyto informace sděluje jen některým zástupcům dělnických profesí (např. při oslavě vyhodnocení nejlepších pracovníků) a spoléhá na to, že se tyto informace plošně rozšíří. Nástěnná propagace je nejlepším a nejlevnějším prostředkem, jak oslovit velký počet lidí, ale jisté změny určitě vyžaduje, a to pravidelnější aktualizace. Důležité je aktualizovat informace měsíčně, pravidelně ve stejný den. Další věc je barevnost, zapojit pastelovější barvy a ty barvy měnit, nepoužívat pořád ty samé. Informace ekonomického charakteru porovnávat se stejným typem informací s jiným podnikem, např. s jiným členem holdingu CBC Group. Zaměstnanci budou vědět, jak si česká zbrojovka v holdingu stojí, a může je to motivovat k mezinárodní „soutěživosti“.

Vyvěšované informace na nástěnkách bych převážně zachovala v následující struktuře: průběžný hospodářský výsledek, produktivita práce, spotřeba náradí, zmetkovitost, průměrný výdělek, počet pracovníků, prodej dle výrobních oborů, ostatní důležité informace o prodeji, informace o nákupu a zařazení nových strojů do výroby, výhled zaměstnanosti do budoucna, mimořádné benefity, uznání nejlepších pracovníků za dobrý pracovní výkon, informace o teambuildingových akcích, ordinační hodiny závodního lékaře. Přidala bych ale srovnání některých ukazatelů vyplývajících z finanční analýzy (např. některé ukazatele rentability, zadluženosti + informace o optimálních hodnotách) a tyto informace porovnat s jinými členy holdingové skupiny. Závěrem bych ještě zvýšila frekvenci aktualizací zveřejněných informací a též bych více využívala pestrosti barev.

Noviny, časopisy

Prezentace společnosti a jejích výrobků v pravidelně vycházejících tiskovinách je na velmi dobré úrovni, o čemž svědčí důležité aktuality týkající se společnosti Sellier & Bellot, v minulosti vždy zveřejněné v regionálním tisku a seriózních celostátních novinách. A dále velké množství odborných článků, např. v časopisech Střelecká revue, Myslivost, Svět myslivosti apod. Všechny tyto časopisy vycházejí 1x měsíčně. Cílem společnosti v tomto směru je evidentně zaměřit se především na loveckou a sportovní střelbu. Samotné články pak přinášejí zejména informace o loveckých nábojích, jejich kvalitě a přinášejí faktické informace a zajímavé recenze od spotřebitelů, které jsou v drtivé většině kladné. Takovou cílenou prezentaci značky Sellier & Bellot hodnotím jako krok správným směrem. Proto není zapotřebí usilovat nutně o drahé placené články v prestižních tuzemských nebo zahraničních novinách, ale spíše na sebe upozornit

vlastní výjimečností, tzn. kvalitou střeliva, vývojem nových technologií, výkony sportovních střelců používajících náboje Sellier & Bellot, což přiláká zájem tisku automaticky a nenuceně. Užitečné by mohlo být věnovat se v budoucnu intenzivněji prezentaci i přes další sportovní časopisy, jako například deník Sport, které mohou častěji uveřejnit diskuze s vrcholovými sportovci, olympioniky apod. na témata týkající se kvality české munice.

Webové stránky

Poslední návrh se týká webových stránek. Jejich obsah je naprosto dostatečný a úplný. Též vítám i volbu pro návštěvníky změnit si stránky na anglickou verzi. Pro podnik je to na jednu stranu nutnost, protože holdingová skupina CBC Group je dohodnuta na používání anglického jazyka jako jejich vzájemného jednacímho dorozumívajícího prostředku a dále podnik Sellier & Bellot má mnoho zahraničních zákazníků, kteří též hojně používají anglický jazyk jako jednacím. Dále na stránkách nalezneme všechny potřebné informace, ale přece je tu jedna záležitost, které by podnik měl věnovat větší pozornost, a to sledování a měření sledovanosti webových stránek.

Přece jenom tu platí heslo, že to co nejde změřit, nejde ani zdokonalit. Myslím si, že by rozhodně nebylo na škodu, kdyby podnik lépe měřil návštěvnost webových stránek, dozvídal se více o jejich návštěvnících – co hledají, jak často, z jakých zemí jsou, kolikrát se vrací, z jakých stránek přicházejí, kam ze stránek odcházejí, kolikrát se jim stránky nepovedlo otevřít, kde byla chyba aj. Dle tohoto sledování může podnik pozorovat, o které produkty je největší zájem, kdo o ně má zájem, vyzorovat jejich chování. Dále může podnik vysledovat nedokonalosti webu a přizpůsobit jej k lepší manipulaci a orientaci pro další návštěvníky. V neposlední řadě si podnik může dělat obvyčejné statistiky o návštěvnosti webu v jednotlivých měsících v roce, zjistí tak, kdo a o co má v jednotlivých obdobích největší zájem, a porovnávat tak s předchozími a následujícími léty.

Týmová práce

Byla jsem seznámena nejen managementem společnosti, ale také dle vlastní zkušenosti s týmovou prací v rámci podniku. Dobrou atmosféru a hodnoty sounáležitosti, spolupráce a přátelství musím jasně kvitovat. Je téměř zázrak, že v tak velkém podniku, s tak velkou organizační a bezpečnostní náročností, jsou tyto hodnoty jasně patrné. Dle mého názoru se na dobré úrovni týmové práce a kvalitě pracovního

prostředí hodně podepsal akviziční rok 2009. Podnik změnil českého majitele a stal se jedním ze 4 členů brazilské holdingové skupiny CBC Group. Týmová práce se tedy rozšířila o 3 nové cizojazyčné kultury, tedy o sesterské společnosti. Oceňuji snahu zahraničního vlastníka nedělat v české zbrojovce obávaný reengineering, ale formou kaizenu postupně zdokonalovat nedostatky v českém podniku. Management vlašimské zbrojovky se se zahraničním vlastníkem pravidelně střetává prostřednictvím videokonferencí, tato metoda se snadno vžila a je v týmu managementu poměrně oblíbená. Celý tým podnikového managementu se dále schází na týdenních poradách, jejichž výsledky jsou dále přenášeny na nižší stupně řízení. Z průběhu porad se mi velmi líbí stručnost porad, ale také stručnost poradních zápisů. Management velmi podporuje japonské scény porad, kdy stručně, rychle a jasně je řečeno vše podstatné a nikdo není zdržován od důležité práce dlouhými proslovy a nadbytečnou administrativou.

K lepším vztahům na pracovišti zahrnující komunikaci, důvěru a přátelství hodně napomáhá pořádání teambuildingových akcí pro všechny zaměstnance, kdy se setkávají zaměstnanci ze všech úrovní organizační struktury a mají možnost se lépe poznat. Dále oceňuji kvalitní úroveň informovanosti zaměstnanců, kdy všichni mají stejné a potřebné informace pro výkon své práce, a proto tvoří kvalitní pracovní kolektiv.

7 Závěr

S mezilidskou komunikací a se snahou této komunikaci správně porozumět se setkáváme každý den - vyměňovací proces přenosu informací, jejich dekodování, porozumění a zpětná vazba. Převédeme – li komunikaci do prostředí podnikové praxe, lze na ni pohlížet z mnoha úhlů, které jsou představeny v samotném obsahu této bakalářské práce.

Teoretická část práce obsahuje rozdělení mezilidské komunikace, její bariéry, představení manažerské komunikace a její rozdělení. Dále je konkretizováno, jaké podnikové symboly lze vnímat jako nástroje manažerské komunikace.

V praktické části jsou podrobně rozpracovány vybrané prvky řízení, které vyžadují komunikační perfektnost. Jednotlivé prvky jsou rozděleny do interní a externí komunikace, další rozdělení je na formální a neformální komunikaci. Toto rozdělení není výlučné a neznamena, že co spadá do interní komunikace, není formální aj. Některé prvky jsou těžko zařaditelné a jsou na pomezí interní či externí komunikace, proto na ně bylo pohlíženo ze stránky formálnosti. Výběr jednotlivých prvků byl náhodný, spíše jsem volila prvky, které se v podniku vyskytují často a veřejnosti jsou známé (např. porady aj.). Další kritérium pro jejich výběr byla snaha vybrat prvky z co možná nejvíce oblastí v podniku (např. oblast řízení lidských zdrojů, image a identita podniku aj.)

Mým úkolem bylo seznámit se s podnikovým prostředím, dozvědět se co možná nejvíce o průbězích a formách manažerské komunikace. Následně tyto skutečnosti zaznamenat, analyzovat a závěrem zhodnotit stav manažerské komunikace podniku a předložit návrhy na zlepšení a zefektivnění přenosu informací, které by podnik mohl dále převést do praxe.

Návrhy na zlepšení se týkají obzvláště interní a externí komunikace:

- Lepší a odbornější sestavování konstrukce podnikového dotazníkového šetření. Odbornější způsob zpracování získaných dat a kvalitnější přístup k významu těchto zjištění.
- Zavedení dalšího prostředku interní komunikace v podobě anonymních schránek přispívající k lepší informovanosti managementu nebo vyslyšení přání, sdělení, dotazů a názorů zaměstnanců.

- Zlepšení vzhledu nástěnek a vylepšení systému aktualizace informací obsažených na nástěnkách.
- Zvýšení četnosti reklamních příspěvků do tisku přístupnějšího široké veřejnosti.
- Zlepšení měření návštěvnosti podnikových webových stránek a věnování více pozornosti těmto zjištěním.

8 Summary

Every day we encounter interpersonal communication and we try to understand it properly. The communication process is very important for a company. It gains more importance and professionalism if we put it into business practice.

The theoretical part of this bachelor thesis describes modes of communication and their barriers. It introduces managerial communication, its involvement and symbols that can be considered as the instruments of managerial communication.

The practical part of the thesis deals with the individual elements of managerial communication in a detail. The aim of this thesis is to evaluate managerial communication in a chosen company and suggest changes leading to the improvement of the current situation. I used the form of an unstructured interview to become familiar with the functioning of the company, with the current situation and the effectiveness of the current state of communication. I interviewed the director of the administrative division, Mr. Ing. Dvorak. The meetings took place in the company in a friendly and relaxed atmosphere. There were not found any serious obstacles in the communication within the company. I appreciated mainly the informal communication and the majority of aspects of the internal communication. Nevertheless, I suggested some changes to improve external and internal communication. These changes will contribute to better understanding of employees and customers and their wishes. They will enable them to react appropriately on these findings.

Keywords: managerial communication, external and internal communication, teamwork, meeting, company

9 Přehled použité literatury

9.1 Literární zdroje

- [1] DeVito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.
- [2] Exnerová, S. (2008). *Komunikační dovednosti: Otázky a odpovědi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- [3] Hýkel, J., & Karlický, V. (2006). *Dějiny firmy Sellier & Bellot*. Praha: Naše vojsko.
- [4] Janoušek, J. (2007). *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada.
- [5] Kobyláková, J. (2007). *Strategická analýza společnosti Sellier & Bellot, a. s.* Diplomová práce. Jindřichův Hradec: VŠE FM.
- [6] Mareš, J., & Křivohlavý, J. (1995). Komunikace ve škole. In Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- [7] Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- [8] Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- [9] Thomson, P. (2001). Tajemství komunikace. In Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- [10] Vybíral, Z. (2000). *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál.
- [11] Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.

9.2 Internetové zdroje

- [1] Bednář, V. (2010). *Neformální komunikace jako pomocník při řízení*. Dostupné z <http://www.slideshare.net/aveius/neformln-komunikace>.
- [2] CBC. (2010). *The CBC group*. Dostupné z <http://intl.cbc.com.br/the-cbc-group>.
- [3] Dobrušová, E. (2013). *Techniky manažerské komunikace*. Dostupné z <http://projects.math.slu.cz/AM/activ/soubory/opory/TechManKom.pdf>
- [4] Doktorka.cz. (2003). Co je komunikace. Dostupné z psychologie.doktorka.cz/komunikace/
- [5] Justice.cz. (2009). *Ostatní skutečnosti*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=375274&typ=UPLNY>
- [6] Sellier & Bellot. (2014). *Katalog produktů*. Dostupné z <http://www.sellier-bellot.cz/cesky/katalog2014/index.html#1>.

- [7] Šitner, R., & Záluský, J. (2009). *Sellier & Bellot koupili Brazilci*. Dostupné z <http://ihned.cz/c1-36585950>.

10 Přílohy

10.1 Obrázky

Obrázek 1: <i>Význam komunikace v organizaci</i>	5
Obrázek 2: <i>Základní schéma interpersonální komunikace</i>	5
Obrázek 3: <i>Vnitrofiremní komunikační proces</i>	15
Obrázek 4: <i> Holding CBC Group</i>	22
Obrázek 5: <i>Schéma organizační struktury</i>	23
Obrázek 6: <i>Řez brokovým nábojem</i>	25
Obrázek 7: <i>Struktura a počet zaměstnanců</i>	27
Obrázek 8: <i>Genderové rozdělení zaměstnanců</i>	28
Obrázek 9: <i>Dosažené vzdělání zaměstnanců</i>	28
Obrázek 10: <i>Věková struktura zaměstnanců</i>	29
Obrázek 11: <i>Znak Sellier & Bellot a.s.</i>	47
Obrázek 12: <i>Logo Sellier & Bellot a.s.</i>	48
Obrázek 13: <i>Odstín podnikové barvy Pantone 349</i>	49

10.2 Tabulky

Tabulka 1: <i>Seznam propagačního materiálu</i>	50
---	----

10.3 Přílohy

Příloha 1: *Ukázka pistolového náboje*

Příloha 2: *Ukázka kulového náboje*

Příloha 3: *Inzerát - hledáme zaměstnance*

Příloha 4: *Informační letáček pro nové zaměstnance*

Příloha 5: *Uznávací diplom pro nejlepší zaměstnance*

Příloha 6: *Podniková anketa pro rok 2013*

Příloha 7: *Titulní strana informačního bulletinu*

Příloha 8: *Stručná strategie a politika společnosti*

Příloha 9: *Seznam veletrhů*

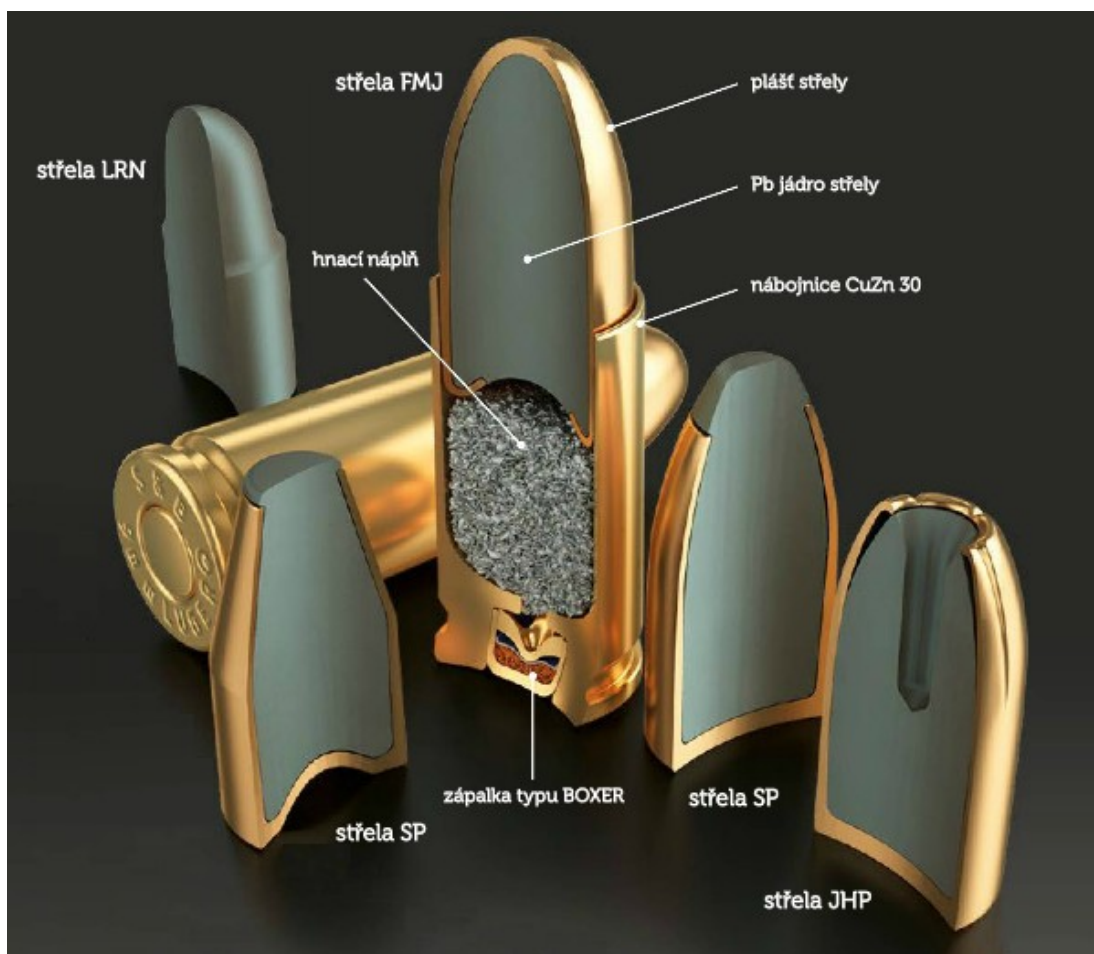
Příloha 10: *Reklama v časopise Forbes*

Příloha 11: *Sponzoring sportovní akce (uveřejněno v regionálním tisku)*

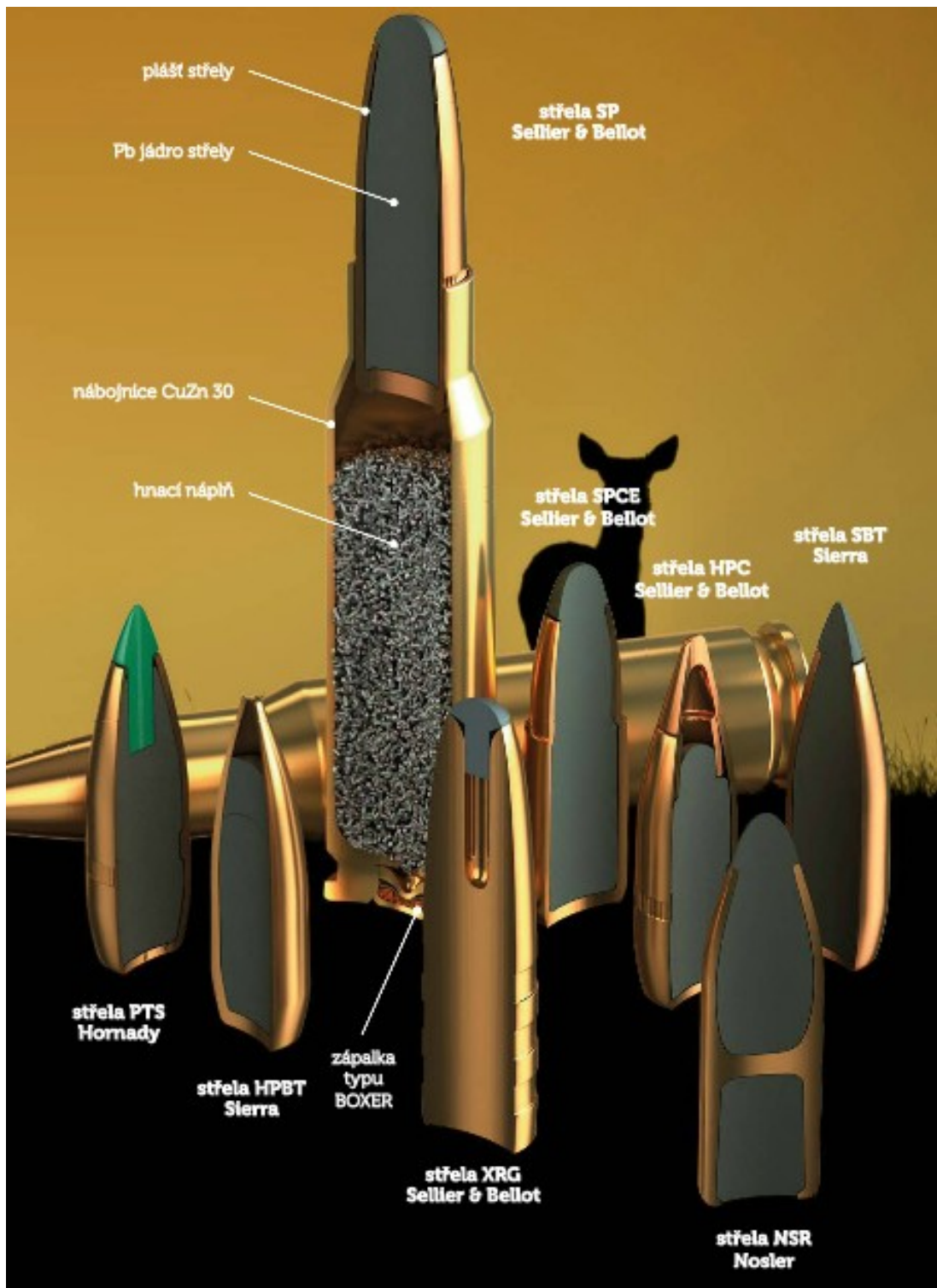
Příloha 12: *Ukázka webových stránek podniku*


Příloha 13: *Návrh dotazníku*

Příloha 1: Ukázka pistolového náboje



Příloha 2: Ukázka kulového náboje



Sellier & Bellot 

Lidická 667, 258 13 Vlašim

HLEDÁ

pro zabezpečení obchodních činností

REFERENTA obchodního úseku

Nabízíme

- zaměstnání ve stabilní a dynamicky se rozvíjející společnosti
- platový a kariérní růst návazně na výsledky práce
- 1 týden dovolené nad rámec ZP
- možnost dalšího vzdělávání

Požadavky

- velmi dobrou znalost jednoho světového jazyka (angličtina, němčina, španělština, francouzština)
- znalost dalšího jazyka výhodou
- SŠ nebo VŠ vzdělání
- zkušenosti a praxe v obchodních činnostech
- vědomosti o platebních podmínkách
- komunikativní jednání
- schopnost práce v týmu

Zájemci budou zařazeni do výběrového řízení a následně absolvují pracovní pohovor. Profesní životopis zasílejte na e-mail: dvorak@sellier-bellot.cz

Případné dotazy na telefonní číslo: 317892434, Ing. Dvořák



Příloha 4: Informační letáček pro nové zaměstnance

VÁŠ NÁSTUP

Personální oddělení:

Pro sepsání smlouvy musíte mít:

- Občanský průkaz
- Průkaz zdravotní pojišťovny
- Zápočtový list
- Fotografii Iks

Před podepsáním smlouvy jste povinni absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, která slouží k posouzení Vašeho zdravotního stavu a možnosti vykonávat pracovní činnost uvedenou v pracovní smlouvě. Lékařská prohlídka musí být provedena určeným lékařem zařízení pracovně lékařské péče (závodní lékař), který zároveň vykonává následné preventivní prohlídky (tříleté, pětileté nebo speciální).

Po sepsání smlouvy obdržíte: - čipovou kartu
- formulář - Mzdový list zaměstnance

Určené pracoviště výkonu práce:

Zde Vám byl představen Váš přímý nadřízený.

Jeho povinností je: - sdělit Vám čas a místo kde bude zajištěno úvodní školení bezpečnosti práce a požární ochrany,
- seznámit Vás se mzdovými podmínkami Vašeho pracoviště,
- seznámit Vás s výplatními termíny a místem výdeje Vaší výplaty,
- zajistit dotisk Vaší čipové karty a seznámit Vás s jejím používáním,
- seznámit Vás s pracovní dobou a dobou přestávek,
- seznámit Vás s délkou dovolené a způsobu určování dovolené,
- seznámit Vás a určit Vám šatnu a šatní skříň, WC,
- seznámit Vás s Evidenčním listem kategorizace práce,
- seznámit Vás s možností stravování,
- seznámit Vás s Pracovním řádem,
- seznámit Vás s Kolektivní smlouvou,
- provést školení na konkrétní technologický postup práce kterou budete vykonávat a konkrétní bezpečnostní předpisy Vašeho pracoviště

Sami vidíte, že těch informací na začátek je hodně. Pro Váš klid Vám proto důležité informace sdělíme písemně a před dalším pracovním dnem si je můžete doma klidně připomenout.

Úvodní školení bezpečnosti práce a požární ochrany Vás seznámilo se základními předpisy platnými pro práci v naší společnosti .

Mzdové podmínky u naší společnosti jsou tvořeny základním tarifem, nadtarifem, kolektivní premii, zákonnými příplatky a 13.a14. platem. Vše je uvedeno v kolektivní smlouvě v příloze Mzdový předpis.

POZOR- ČIPOVÁ KARTA nebo tzv. Osobní karta má mnohé využití. Slouží Vám ke značení času při příchodu do zaměstnání nebo při odchodu ze zaměstnání. Tyto odečty času pak slouží pro výpočet Vaší výplaty.

Dále slouží jako platební karta pro **závodní stravování**. K tomu si musíte podepsat dohodu o srážkách ze mzdy na personálním oddělení. To znamená, že neplatíte hotově při odběru stravy v jídelně či kiosku.Vaše útrata se účtuje až ve výplatě příslušného měsíce.

Také slouží k **prokazování totožnosti** při pohybu po areálu společnosti.

Tato karta Vám umožní vstup na podnikové parkoviště jako **otvírací klíč** pro zvednutí závory.

Čipová karta je důležitý dokument, proto je s ní potřeba náležitě zacházet.

Její ztrátu či poškození je třeba ihned hlásit svému nadřízenému a na personálním oddělení. Za vystavení nové čipové karty Vám bude provedeno vyúčtování ve výši 100 Kč.

Evidenční list kategorizace práce Vám sděluje rizikové faktory pracoviště a jaké ochranné prostředky jste povinni používat a na jaké máte nárok.

Pracovní řád vymezuje pravidla co je povoleno a zakázáno v souladu se Zákoníkem práce a dalšími předpisy souvisejícími s činností naší společnosti (zákaz požívání alkoholických nápojů, návykových a psychotropních látek, zákaz kouření v celém areálu společnosti mimo vyhrazené kufárny, neomluvená absence, vzájemné chování apod.)

Kolektivní smlouva je schválený dokument mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců tj. ZO OS KOVO. Upravuje pracovní podmínky v souladu se Zákoníkem práce (pracovní doba, výpovědní doba, přesčasy, dovolená, sociální oblast, zákaz diskriminace apod.).

To že jste byl seznámen(a) s Evidenčním listem kategorizace práce, Pracovním řádem, Kolektivní smlouvou a Technologickým postupem a konkrétními bezpečnostními předpisy pracoviště **jste povinni potvrdit podpisem** .

Vašemu nástupu jsou také nápomocni další pracovníci střediska na kterém budete vykonávat práci pro naší společnost. Jsou to dílenské plánovačky či Vaši kolegové, kteří se budou podílet na Vašem zapracování. Proto se nebojte zeptat či požádat o radu.

Všechny jmenované dokumenty jsou uloženy u Vašeho nadřízeného, který je Vám vždy ochotně zapůjčí k seznámení, nebo je Vám je vysvětlí.

INFORMACE KTERÉ JSOU PRO VÁS DŮLEŽITÉ.

Závodní stravování: Společnost zabezpečuje pro zaměstnance vaření teplého jídla tj. obědy a večeře a výdej se provádí na dvou výdejních místech – administrativní budova a závodní jídelna v čase, který má každé středisko vyvěšeno a je dáno přestávkou na odpočinek.

Sortiment obědy:

výběr ze 2 polévek	cena 6,-- Kč
výběr ze 2 hlavních jídel	cena 29,-- Kč
1 x odlehčené jídlo	cena 25,- Kč
moučník	cena dle nabídky

Sortiment večeře:

chlazené jídlo	cena 29,-- Kč
----------------	---------------

Místa kde se vydává jídlo slouží mimo to jako kiosky vedle dalších provozovaných kiosků na objektu 5, v AB a v ládovně. Zde je možné nakoupit veškeré klasické potravinářské a drogistické zboží. (pečivo, chléb, salámy, saláty, ovoce, sušenky, čokoláda, nápoje, káva, čaj, toaletní potřeby, cigarety atd.).

Placení je možné čipovou kartou či hotově.

Doprava do zaměstnání: Pokud dojíždíte vlastním dopravním prostředkem můžete automobil či motocykl zaparkovat na podnikovém parkovišti pod hlavní vrátnici (cca 50m). Závoru uvolníte pro vjezd i výjezd pomocí čipové karty.

Pokud dojíždíte hromadnými dopravními prostředky je nutné seznámit se s jízdními řády pro Vaše spoje do a ze zaměstnání. Pro ranní směnu platíte jízdné dle tarifů přepravce. Pro odpolední směn je přeprava ze zaměstnání zvýhodňována pro vybrané autobusové linky (směr Načeradec a dále Daměnice, Čechtice, Zruč/Sáz.).

Jízdenky je možné nakoupit v kanceláři u plánovačky Vašeho střediska.

Informace pro zaměstnance. Společnost informuje své zaměstnance o činnosti a záměrech společnosti prostřednictvím nástěnné propagace. Pravidelně čtvrtletně se zveřejňují hospodářské výsledky - zisk, produktivita práce, nemocnost, úrazovost, zmetkovitost, spotřeba náradí, průměrný výdělek, investice, počet zaměstnanců a výhled zaměstnanosti na další období.

Právní poradna. Společnost poskytuje v případě potřeby zaměstnance právní poradnu prostřednictvím právníka společnosti. Schůzku je možné dohodnout na tel.čísle xxx nebo xxx

Společenské akce. Ve společnosti se organizují tyto společenské akce:

- fotbalový turnaj o pohár GŘ,
- bowlingový turnaj o pohár GŘ,
- bowlingový turnaj smíšených družstev,
- volejbalový turnaj smíšených družstev,
- zájmové střelby na brokové střelnici,
- rybaření na podnikovém rybníku.

V případě Vašeho zájmu se informujte u Vaše přímého nadřízeného nebo na tel. xxx

Důležitá tel. čísla :

Rychlá záchranná služba	xxx
Hlášení požárů	xxx
Hlavní vrátnice	xxx

Příloha 5: Uznávací diplom pro nejlepší zaměstnance



Příloha 6: Podniková anketa pro rok 2013

ANKETA 2013

Vážení zaměstnanci,

obracíme se na Vás s anketním dotazníkem. Výsledky ankety budou využity ke zlepšování pracovního prostředí.

Zpracování výsledků je zcela anonymní a s originály budou nakládat pouze vybraní pracovníci správního úseku, kteří zpracují souhrnné údaje.

Hodnoťte prosím podle této stupnice :

1	V žádném případě NE
2	Vůbec NE
3	NE
4	Asi NE
5	Možná NE

6	Možná ANO
7	Asi ANO
8	ANO
9	Rozhodně ANO
10	Jednoznačně ANO

1. Doporučil(a) byste svému nejbližšímu, či kamarádovi práci v Sellier & Bellot?

Hodnocení:

Co je hlavní důvod Vašeho hodnocení?

2. Doporučil(a) byste svému nejbližšímu, či kamarádovi práci v kolektivu, ve kterém trávíte nejvíce času při výkonu Vaší práce ?

Hodnocení:

Co je hlavní důvod Vašeho hodnocení?

3. Souhlasíte s tím, že je bezpečnost práce v Sellier & Bellot na dobré úrovni ?

Hodnocení:

Co by se dalo zlepšit v této oblasti?

4. Doporučil(a) byste svému nejbližšímu, či kamarádovi pracovat pod vedením Vašeho nadřízeného (mistra, vedoucího, vyššího nadřízeného)?

Jméno		Hodnocení:	
Co je hlavní důvod Vašeho hodnocení?			

Jméno		Hodnocení:	
Co je hlavní důvod Vašeho hodnocení?			

Jméno		Hodnocení:	
Co je hlavní důvod Vašeho hodnocení?			

Jméno		Hodnocení:	
Co je hlavní důvod Vašeho hodnocení?			

5. Doporučil(a) byste něco Vašemu přímému nadřízenému ?

--

JEN PRO ZAMĚSTNANCE, kteří nastoupili do Sellier & Bellot od 1. 8. 2012

6. Jak jste byli spokojeni s průběhem Vašeho zapracování?

Hodnocení:	
------------	--

Co by se dalo zlepšit v této oblasti?

Chcete dále něco vzkázat, upozornit, navrhnout.

--

INFORMAČNÍ BULLETIN

ročník III. | prosinec 2009

Sellier & Bellot

Napadlo vás někdy, jak se vyrábět olověné broky? Zdá se to jednoduché, ale věřte, že nahlédnout do míst výroby bude překvapením (str. 3)

Cemou hodinku jsme tentokrát strávili v ateliéru sochaře, jehož životním tématem se staly krásy přírody a myslivosti (str. 6)

Ochranné známky jsou zárukou originality a pravosti, ale také zajímavým svědectvím doby (str. 7)

NA AKTUÁLNÍ TĚMA

Sellier & Bellot uvádí lovecké kulové náboje s homogenní střelou eXergy

Zavést výrobu nového produktu není nikdy snadné. Tím spíše, jedná-li se o výrobek zcela nový, koncepčně odlišný od stávající produkce, s jinými parametry výroby i s jinými užitnými vlastnostmi.

„Vzhledem k výnosnosti zavazetí výrobě vlastních olověných střel je pro nás výhodnější vždy, když o výrobě rozhodne výrobce samotný a ne prostřednictvím nějakého zprostředkovatele.“
 Tímto způsobem se Sellier & Bellot rozhodl. Mladí „Nepokřivení“ lidé rozhodli pro náhlý vývoj nových olověných střel s homogenní střelou eXergy. Některé

bychom jim mohli zavěsit na stěnu a mohli bychom se na nich dívat. Je možné, že se budou používat jako náboje a že budou sloužit jako náboje, když i vzhledem k tomu, že se jedná o výrobek zcela nový, koncepčně odlišný od stávající produkce, s jinými parametry výroby i s jinými užitnými vlastnostmi.



Střela eXergy vstupuje na trh

střelové náboje se jedná o konkurenci v této oblasti. Je to velmi důležité, protože pokud bychom se rozhodli pro výrobu střel s homogenní střelou eXergy, museli bychom se vyrovnat s konkurencí. Je to velmi důležité, protože pokud bychom se rozhodli pro výrobu střel s homogenní střelou eXergy, museli bychom se vyrovnat s konkurencí.

bychom mohli být konkurencí v této oblasti. Je to velmi důležité, protože pokud bychom se rozhodli pro výrobu střel s homogenní střelou eXergy, museli bychom se vyrovnat s konkurencí. Je to velmi důležité, protože pokud bychom se rozhodli pro výrobu střel s homogenní střelou eXergy, museli bychom se vyrovnat s konkurencí.

ZNAČKA, LIDÉ, PRODUKTY

Spoléháme na sílu zdravého rozumu

Společnost Sellier & Bellot a.s. byla širokou veřejností vždy vnímána jako tradiční česká firma a značka Sellier & Bellot si díky dlouhému úspěšnému historickému záznamu získala takovou reputaci, že byla myslivci i sportovními střelci považována za „domácí stříbro“. V dubnu letošního roku však došlo ke změně vlastnických vztahů a společnost nyní patří do skupiny firm CBC, která zahrnuje brazilskou firmu CBC, německou MBN a obchodní firmu Magtech z USA. O důvodech a především další perspektivě společnosti Sellier & Bellot v rámci této skupiny hovoříme s generálním ředitelem Sellier & Bellot a.s. ing. Josefem Radkem Múšalem.



Je mi opravdu líto, pokud jsem byl považován za mladšího člověka. Když jsem byl mladší, byl jsem mladší. Je mi opravdu líto, pokud jsem byl považován za mladšího člověka. Když jsem byl mladší, byl jsem mladší.

byl jsem mladší, když jsem byl mladší. Je mi opravdu líto, pokud jsem byl považován za mladšího člověka. Když jsem byl mladší, byl jsem mladší.

Ředitel společnosti na str. 2



Prostřední třída olověných střel eXergy. Různý tvar přední části dává olověným střelám různé charakteristické parametry průniku.

ovněných střel eXergy. Různý tvar přední části dává olověným střelám různé charakteristické parametry průniku.

20 Win., 201 Win. Mag., a 20 d. Spring. V současnosti máme v nabídce tři různé typy střel, které jsou v nabídce v různých velikostech.

Překlad z angličtiny na str. 4-5

Příloha 8: Stručná strategie a politika společnosti

POLITIKA kvality společnosti Sellier & Bellot a. s.

Společnost Sellier & Bellot a.s. jako součást nadnárodní společnosti CBC - jednoho z největších výrobců střeliva na světě, klade velký důraz na inovace produkce, zavádění nových technologií a stále zvyšování kvality našich procesů a produktů.






Poskytování kvalitní produkce a plnění všech požadavků a přání zákazníků jsou prioritou naší Společnosti.

Hlavní zásady, kterými se řídíme, jsou :

1. poskytovat zákazníkům kvalitní, mezinárodně srovnatelné produkty, vyráběné dle stanovených a opakovaně prověřovaných postupů, splňujících parametry definované zákazníkem i příslušnou legislativou země, ve které působíme.
2. trvalým zlepšováním procesů výroby, a zaváděním stále modernějších technologií dosahovat stále lepší kvality a konkurenceschopnosti našich produktů na světových trzích.
3. zajišťovat přiměřený hospodářský výsledek k zajištění zdrojů potřebných pro další dlouhodobé investice a inovace, a směřující k prosperitě Společnosti.
4. vhodnou koncepcí vzdělávání zajistit všem zaměstnancům nezbytné informace a školení, potřebné pro výkon jejich funkce a zároveň umožňovat zaměstnancům další vzdělávání pro jejich osobní a profesionální rozvoj.
5. vhodnými způsoby motivovat zaměstnance k účelnému a bezpečnému plnění svých povinností a zajišťovat jim příznivé pracovní podmínky.

Politika kvality byla přezkoumána vedením Společnosti dne:

Příloha 9: Seznam veletrhů

Logo	Název veletrhu	Místo konání	Zaměření
	IWA	Německo (<i>Norimberk</i>)	<u>Zbrojní průmysl:</u> zbraně, jejich komponenty, munice, ochranné oblečení
	IDEX	Spojené Arabské Emiráty (<i>Abu Dhabi</i>)	<u>Obranné technologie:</u> technologie pozemní, námořní a letecké dopravy
	<u>Milipol Paris</u>	Francie (<i>Paříž</i>)	<u>Obranné technologie:</u> veřejná bezpečnost, bezpečnost státu, boj proti zločinu
	<u>Milipol Qatar</u>	Katar (<i>Doha</i>)	<u>Obranné technologie:</u> vnitřní státní bezpečnost (zbraně, střelivo, informační systémy, mobilita aj.)
	EUROSATORY	Francie (<i>Paříž</i>)	<u>Obranné technologie:</u> vybavení zbrojených sil, bezpečnostních

	IDET	Česká republika <i>(Brno)</i>	<u>Obranné a bezpečnostní technologie</u>
	DSEI	Velká Británie <i>(Londýn)</i>	<u>Obranné a bezpečnostní technologie</u>
	LAAD	Brazílie <i>(Rio de Janeiro)</i>	<u>Obranné a bezpečnostní technologie</u>
	IDEF	Turecko <i>(Istanbul)</i>	<u>Obranné technologie:</u> vybavení a nástroje pro bezpečnostní složky; mobilita
	<u>EuroPolTech</u>	Polsko <i>(Varšava)</i>	<u>Obranné technologie:</u> vybavení státních bezpeč. složek
	Shot Show	USA, Nevada <i>(Las Vegas)</i>	<u>Zbrojní průmysl:</u> zbraně, střelivo, myslivost, střelecké doplňky

ŘÍJEN 2014

Forbes



**COKOLIV UDĚLÁ,
JE TREFA
DO ČERNÉHO**

Radek Musil
Sellier & Bellot
generální ředitel

CEJVA 80 KC

02



www.mesto-vlasim.cz

SPORT

ZPRAVODAJ města Vlašimi - č. 7 / 2014

strana 32

Sportovní klub stolního tenisu Vlašim spolu s partnery - Město Vlašim, Česká spořitelna a. s., Městský dům dětí a mládeže Vlašim, TJ Spartak Vlašim, Sellier & Bellot a.s. a firma Metalkov - pořádají

XV. ročník vánočního turnaje ve stolním tenise

TURNAJ PRO PŘÍCHOZÍ

pro všechny věkové kategorie (pro děti, rodiče, dědečky a babičky)

VLAŠIM SPORTOVNÍ HALA STOLNÍHO TENISU
(u Sporthotelu nad čerpací stanicí Benzina)

PONDĚLÍ - 22. PROSINCE 2014 - OD 15.00 HOD.

Prezentace a rozehrání - od 14.00 do 15.00 hod.,
s sebou - sportovní oděv a obuv, pátku.

Exhibice ve stolním tenise od 15.00 hod.

Sellier & Bellot

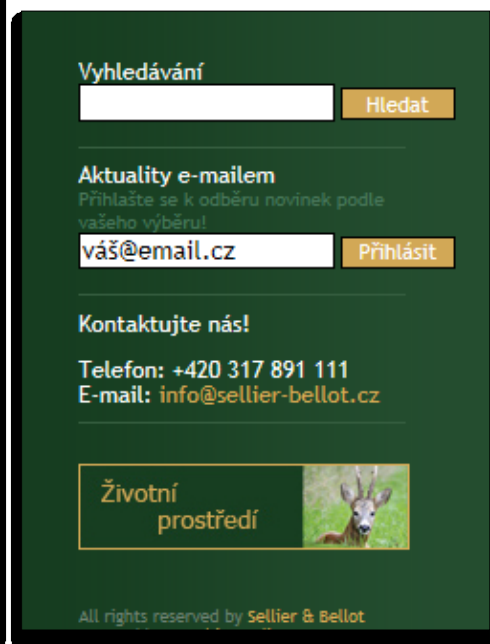
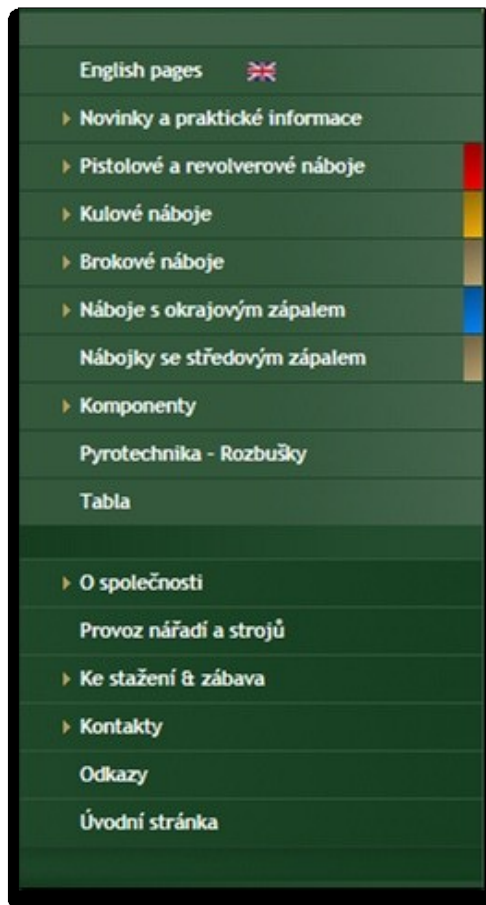
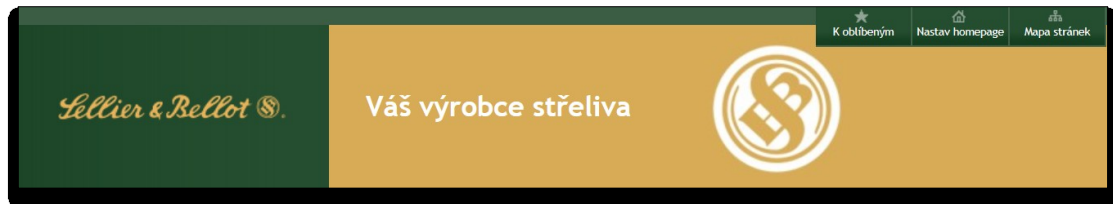
METALKOV **ČESKÁ SPOŘITELNA** **DOMĚČEK** **SAXOFON DROGERIE**

*Redakce Zpravodaje města Vlašimi
přeje svým čtenářům
příjemné prožití vánočních svátků a šťastný rok 2015.*



ZPRAVODAJ Město Vlašimi, vydavatel: Město Vlašim, IČO: 232947, náklad: 5500 ks, místo vydávání: Město Vlašim, adresa redakce: Městský úřad Vlašim, J. Masaryka 302, 258 14 Vlašim, telefon: 313 039 437, 313 039 436, e-mail: redakce@mesto-vlasim.cz, internetová adresa: http://www.mesto-vlasim.cz, redakční rada: Pavel Röschel, Alena Polenská, Jana Beranová, Marie Tůmová, Jana Filipová, Mgr. Miloš Povolný, PaedDr. Petr Martinek, MUDr. Jan Ján, Miloslava Jenišťová, Jiří Pavlík, evidenční číslo přidělené Min. kultury ČR: ZPRAVODAJ MK ČR E 10325, fotografie: Eva Vonderová, Jana Beranová, Alena Polenská, příspěvatelé, grafická úprava, sazba: Město Vlašim. Podepsané příspěvky nemusí odpovídat stanoviskům redakce a zavazují jen autory. Redakce si vyhrazuje právo krátit příspěvky a upravovat je po stylistické stránce. Nevyžádané příspěvky a fotografie se nevracejí. Do schránky zdarma, neprodejné.

Příloha 12: Ukázka webových stránek podniku



DOTAZNÍK 2015

Vážené kolegyně a kolegové,

dovolujeme si vás, jako každý rok, oslovit podnikovým dotazníkem, který má za cíl zmapovat a vylepšit kvalitu pracovního prostředí, které spolu sdílíme.

Dotazník není povinný, avšak každá vaše zkušenost bude cenným přínosem a důvodem k zefektivnění současného stavu.

Není důvod se bát projevit svůj názor, dotazník je zcela anonymní a při jeho zpracování s ním budou manipulovat pouze vybraní pracovníci.

Vhodnou odpověď označte kolečkem, popřípadě vypište slovy na vytečkované místo. Vyplnění dotazníků zabere přibližně 5 minut!

Výsledná data nebudou nikde zveřejněna, poslouží primárně k internímu rozhodování managementu.

Vyplněné dotazníky můžete odevzdat na všech vrátnicích, kde pro ně bude zřízena speciální anonymní schránka.

Děkujeme za spolupráci!

1. Jakému oboru je blízký výkon Vaší profese?

- Výroba munice
- Výroba nářadí
- Obchodní
- Finanční
- Správní
- Logistika
- Právní
- Jakost
- Administrativa

2. Myslíte si, že jste v dostatečné míře informováni o dění v podniku (např. změny ve vedení aj.)?

- ano
- ne

3. Jak byste ohodnotili kvalitu následujících součástí Vašeho pracovního prostředí:

Úschova osobních věcí:

Kvalitní 1 2 3 4 5 Nekvalitní

Sociální zařízení:

Kvalitní 1 2 3 4 5 Nekvalitní

Bezpečnost na pracovišti:

Kvalitní 1 2 3 4 5 Nekvalitní

Prostředí v jídelně:

Kvalitní 1 2 3 4 5 Nekvalitní

Kvalita jídla:

Kvalitní 1 2 3 4 5 Nekvalitní

4. Jak hodnotíte optimálnost níže vyjmenovaných ergonomických aspektů na pracovišti? (Zakroužkujte dle svého postoje k aktuálnímu stavu jednotlivých aspektů!)

Teplota vzduchu: 😊 😐 ☹️

Hluk na pracovišti: 😊 😐 ☹️

Vlhkost vzduchu: 😊 😐 ☹️

Světlo na pracovišti: 😊 😐 ☹️

Zápach na pracovišti: 😊 😐 ☹️

DOTAZNÍK 2015

5. **Jste spokojeni s kvalitou a kapacitou parkovací plochy, kterou Vám poskytuje zaměstnavatel?** (Tato otázka se týká zaměstnanců, kteří parkují dopravní prostředky v podnikovém areálu!)

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Nevím
- Spíše NE
- Rozhodně NE
- Jiná odpověď:

6. **Ohodnoťte známkami jako ve škole (1 = nejlepší; 5 = nejhorší) vztahy na pracovišti.**

- Vztahy mezi kolegy na pracovišti, kdy pracuji.
- Vztahy s jinými pracovišti (provozy, dílnami aj.).
- Vztah k mému mistrovi.
- Vztah k vedoucímu provozu.
- Vztah k týmu managementu.

7. **Co byste doporučili svému nadřízenému, nebo managementu podniku?**

8. **Jak vnímáte nástěnnou propagaci na Vašem pracovišti?**

- Obsahuje užitečné informace?**
ANO NE
- Všímám si jí pravidelně?**
ANO NE
- Probíhá její aktualizace často?**
ANO NE

9. **Zaškrtněte akce, kterých se pravidelně účastníte.** (Možno zakroužkovat více správných odpovědí!)

- Soutěž 5P
- Sportovní den
- Turnaje v bowlingu
- Akce a 150
- Dotazníkové šetření

10. **Čtete podnikový informační bulletin?**

- Ano
- Ne
- Vůbec nevím, že podnik bulletin vydává

11. **Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

12. **Kolik let pracujete v podniku Sellier & Belloc?**

- méně jak 5 let
- 5 – 10 let
- 10 – 20 let
- 20 – 30 let
- 30 – 40 let
- více jak 40 let