



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

Vypracovala: Kristýna Zasadilová
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna ZASADILOVÁ**
Osobní číslo: **E13516**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Manažerská komunikace ve vybrané organizaci**
Zadávací 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.

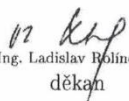
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

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

DeVito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing.
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.
Pelsmacker, D. P., Geuens, M., & Bergh, V. D. J. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.

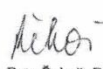
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

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


doc. Ing. Ladislav Bolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

PROHLÁŠENÍ

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

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

V Českých Budějovicích dne

.....

Kristýna Zasadilová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce. Další velké poděkování patří panu řediteli závodu Madeta Řípec, Josefu Pánkovi, za poskytnutý čas, informace a ochotu. Poslední poděkování bych věnovala svým rodičům za jejich podporu a trpělivost v průběhu mého studia.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled.....	4
2.1	Komunikace.....	4
2.1.1	Charakteristika komunikace.....	4
2.1.2	Komunikační proces	4
2.1.3	Druhy komunikace	6
2.1.4	Typy komunikace.....	8
2.2	Manažerská komunikace.....	10
2.3	Vnitrofiremní komunikace	10
2.4	Komunikační styly	16
2.5	Bariéry v komunikaci	16
2.6	Marketingová komunikace.....	19
3	Cíl a metodika práce.....	22
3.1	Cíl práce.....	22
3.2	Metodika práce	22
3.2.1	Literární přehled problematiky	22
3.2.2	Charakteristika vybrané organizace	22
3.2.3	Zhodnocení současného stavu	22
3.2.4	Návrh změn	23
4	Charakteristika vybrané organizace	24
4.1	Historie organizace.....	24
4.2	MADETA, a. s.	24
4.2.1	Organizační struktura akciové společnosti Madeta	25
4.3	Madeta Řípec	26
4.3.1	Organizační struktura závodu Řípec.....	27
5	Zhodnocení současného stavu	29
5.1	Interní komunikace	29
5.1.1	Nábor zaměstnanců	29
5.1.2	Rozhovor	31
5.1.3	Telefonování.....	32
5.1.4	E-mailová komunikace	32
5.1.5	Porady	33

5.1.6	Nástěnná propagace	34
5.1.7	Podnikové noviny	34
5.1.8	Podnikové písemnosti	35
5.1.9	Školení	36
5.1.10	Teambuildingové akce	37
5.1.11	Hodnocení zaměstnanců	37
5.2	Externí komunikace	38
5.2.1	Komunikace se zákazníky	38
5.2.2	IceWarp	38
5.2.3	Reklama	38
5.2.4	Mléčné bary	40
5.2.5	Webové stránky	41
5.2.6	Facebookové stránky	43
5.2.7	E-shop	44
5.2.8	Mobilní aplikace	44
5.2.9	Sponzoring	44
5.2.10	Bistro Madetka	45
5.2.11	Propagační materiál	45
5.3	Rozhovor s ředitelem závodu	46
6	Diskuse a návrh změn	48
6.1	Interní komunikace	48
6.2	Externí komunikace	53
7	Závěr	55
8	Summary	57
9	Přehled použité literatury	58
9.1	Literární zdroje	58
9.2	Internetové zdroje	59
10	Přílohy	62
10.1	Obrázky	62
10.2	Tabulky	62
10.3	Přílohy	62

1 Úvod

Přestože je komunikace součástí našeho každodenního života, nevěnujeme jí příliš mnoho pozornosti. Naopak, považujeme komunikaci za samozřejmost. Pouze pokud dochází k okamžiku, kdy máme lidem sdělit důležitou informaci, máme mít proslov či vedeme radu, si uvědomíme, že se na komunikaci musíme připravit a jak je v našem životě komunikace důležitá. Proto bychom měli neustále naše komunikační dovednosti zlepšovat.

Během našeho života komunikace propojuje vztahy s ostatními lidmi na tomto světě. Komunikovat můžeme se svou rodinou, přáteli, ale i mezi zaměstnanci v podniku. Důležitým základem dobrého vztahu, ať už s rodinou či zaměstnanci, je efektivní komunikace.

Pokud v našem životě narazíme na problém, neměli bychom se bát ho řešit, naopak, je potřeba o problémech vždy mluvit a řešit je. Neexistuje nic lepšího než si vše na rovinu vyříkat a zároveň vědět, že toho druhého nemůžeme urazit či ponížit.

Důležitou podmínkou fungování organizace je dobrá komunikace. Často dochází k problémům, které mohou přivodit i krach podniku, kvůli špatné komunikační síti. Komunikace je jednou z nejdůležitějších činností manažera. Každý správný manažer musí vědět, jak je pro něho a celou organizaci komunikace důležitá a jak je důležité ji neustále zlepšovat, nebo alespoň udržovat ve vyhovující kvalitě. V komunikačním procesu nejde pouze o předávání informací, ale také o jejich porozumění a zpětné vazbě. Dobrý manažer musí umět správně komunikovat nejen se svými zaměstnanci, ale také s okolím podniku a potenciálními zákazníky.

Cílem mé bakalářské práce v organizaci Madeta, s.r.o. ve Veselí nad Lužnicí, je seznámit se současným stavem vnitropodnikové komunikace a navrhnout změny pro případné zlepšení současného stavu manažerské komunikace.

Současný stav vnitrofiremní komunikace bude zjišťován prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s ředitelem závodu Madeta Řípec.

2 Literární přehled

2.1 Komunikace

Pojem komunikace má velmi široké použití. Samotné slovo komunikace má latinský původ a znamená spojení, přenos, sdílení. Existuje mnoho definic komunikace. Dle té nejjednodušší definice lze považovat komunikaci jako proces výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění (Střížová, 2001). Pod pojmem komunikace můžeme také předpokládat určité sdělení, sdílení, společnou účast na určité skutečnosti. Komunikací vzniká vztah mezi minimálně dvěma subjekty, které o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou situaci (Řehoř, 2012, Thomson, 2001).

2.1.1 Charakteristika komunikace

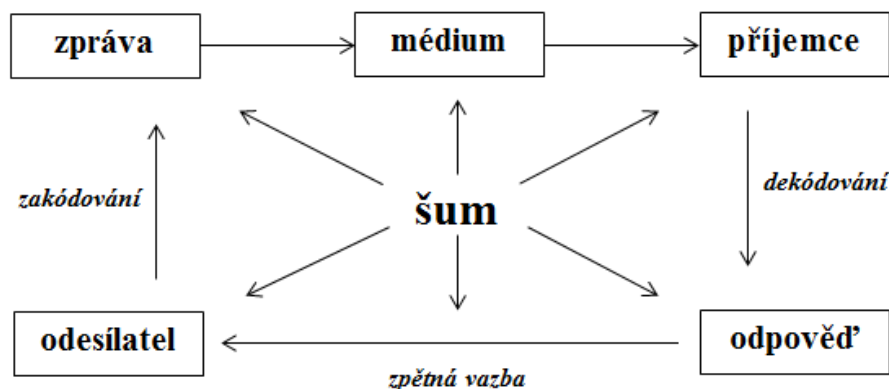
Komunikace zajišťuje řadu důležitých funkcí, jako například funkci informativní, instruktivní, přesvědčovací, zábavnou, vzdělávací a výchovnou, posilovací a motivující, poznávací, únikovou, socializační a mnohé další (Mikuláščík, 2003).

Pomocí komunikace můžeme získat znalosti o sobě, o druhých, o světě, vytvářet vztahy s druhými lidmi, naslouchat jim a nabízet řešení, měnit jejich postoje či chování a těšit se z okamžiku prožitku (Řehoř, 2012, Thomson, 2001).

2.1.2 Komunikační proces

Dle neznámějšího modelu komunikačního procesu, který uvádí Donnelly, Gibson & Ivancevish (2007) rozlišujeme osm hlavních prvků, které se v procesu objevují. Schéma komunikačního procesu je znázorněno na obrázku č. 1.

Obrázek 1: *Komunikační proces*



Zdroj: Řehoř (2012)

Prvky komunikace:

- **Odesílatel** (komunikátor) – Odesílatelem mohou být manažeři, podřízení, nadřízení, klienti, zákazníci, sama organizace apod. Každý z nich vlastní myšlenku, nápad, informaci či zprávu k převedení (zakódování) příjemci. Tento způsob převedení musí být srozumitelný jak odesílateli, tak i příjemci.
- **Zakódování** – Proces převedení myšlenky odesílatele do uspořádané řady symbolů, pomocí nichž se očekává, že dojde k pochopení zprávy.
- **Zpráva** – Je souhrn symbolů, který vzniká pomocí kódování. Zprávu vysílá odesílatel a může mít podobu verbální nebo neverbální.
- **Médium (kanál)** – Médium je použitá metoda k přenosu zprávy od odesílatele k příjemci. Organizace poskytují informace prostřednictvím různých informačních kanálů, např. pomocí telefonátů, z očí do očí, pomocí počítačové sítě, telegrafu apod.
- **Dekódování** – Pro úplnost procesu komunikace musí příjemce zprávu dekodovat. Příjemce dekoduje (interpretuje) sdělení podle svých zkušeností a daných pravidel. Dochází k vysvětlení významu zprávy. Čím blíže je sdělení záměru odesílatele dekodováno, tím je komunikace efektivnější.
- **Příjemce** – Ten, který přijímá sdělení odesílatele. Aby byla komunikace efektivní, je potřeba, aby komunikátor odhadl dekodovací schopnosti příjemce.
- **Zpětná vazba** – Jde o odezvu příjemce, díky níž se změní komunikace z jednosměrné na vzájemnou. Pomocí zpětné vazby lze určit, zda byla komunikace efektivní.
- **Šum** – Šumem je jakýkoliv faktor, který ruší, blokuje nebo překrucuje zprávu nebo porozumění. Existuje šum:
 - Externí – hluk, telefon, blikající světlo apod.
 - Interní – únava, hlad, vada sluchu

Dle toho musíme své jednání přizpůsobit (Střížová, 2001, Řehoř, 2012, Donnelly, Gibson & Ivancevish, 2007).

2.1.3 Druhy komunikace

Za základní dělení komunikace se považuje dělení dle způsobu předávání informací na verbální a neverbální komunikaci. Ty se mohou navzájem doplňovat nebo nahrazovat druhou formu komunikace v plném rozsahu. Mohou být také v naprostém nesouladu, často lidé něco říkají, ale chování tomu neodpovídá. Tento jev se označuje jako „dvojná vazba“ a vzbuzuje v naslouchajícím jisté rozpaky. V této situaci lze považovat za věrohodnější neverbální chování než verbální (Mikuláščík, 2003).

Verbální komunikace

Verbální komunikací je chápáno vyjadřování prostřednictvím slov, či písma. Je nepostradatelnou součástí našeho sociálního života. Verbální komunikaci lze rozdělit na přímou nebo zprostředkovanou, mluvenou nebo psanou, živou nebo reprodukovanou (Mikuláščík, 2003).

- **Ústní komunikace**

Prostřednictvím ústní komunikace dochází k běžné každodenní konverzaci, přesvědčování, vyjednávání apod. Proto patří k nejrozšířenějším formám komunikace. Ústní komunikace musí probíhat minimálně mezi dvěma lidmi, přičemž sdělující osoba vnímá, jak je zpráva přijímána, a v průběhu může v souvislosti s reakcemi sdělení upravovat. Mezi specifické případy formální ústní komunikace lze zařadit projev, poradou, rozhovor za účelem vyřešení problému, oznámení rozhodnutí, pokárání a pohovor zaměřený na hodnocení výsledků pracovníka (Veber et al., 2000).

- **Písemná komunikace**

Komunikace zprostředkována písemnou formou musí být zřetelná, úplná, stručná, správná a zdvořilá. Výhodou písemné komunikace je, že si příjemce určí, kdy si sdělení přečte. Další výhodou je, že sdělení poskytuje trvalé uchování informací, může obsahovat rozsáhlé i velmi složité informace a lze ho předat většímu počtu příjemců (Řehoř, 2012, Palmer & Weaver, 2000, Vymětal, 2008).

- **Osobní komunikace**

Osobní komunikace je komunikací dvou či několika málo lidí. Například obchodní jednání zástupců firem, prodavače a zákazníka apod. Výhodou této

komunikace je, že komunikátor může okamžitě vyhodnotit zpětnou vazbu, příjemce je nucen reagovat a může také osobním stykem získat větší důvěru ke komunikátorovi a tím i k jeho sdělení. Naopak nevýhodou jsou vysoké náklady a lze oslovit pouze malé množství lidí.

- **Neosobní komunikace**

Neosobní neboli masová komunikace je vyznačována tím, že se sdělení předává velké skupině lidí přibližně ve stejný okamžik. Za její výhody lze považovat, že je schopna oslovit velký počet lidí, i značně geograficky rozptýlených, ve velmi krátkém časovém úseku a vynaložené náklady jsou relativně nízké. Nevýhodou je, že při provádění masové komunikace nedochází k fyzické přítomnosti obou stran, tudíž komunikátor si není jist, zda jeho sdělení příjemce skutečně vnímá, příjemce se necítí být osloven, každý může reagovat různě a zpětná vazba je relativně pomalá (Stehlík et al., 1999).

Hlavní zásady efektivní verbální komunikace

- Mluvit vždy jen jeden – skákání do řeči (tzv. intruze) je přijatelné pouze v situaci, kdy řečník je mnohomluvný a odbíhá od tématu. V jiné situaci je intruze považována za nezdvořilost, jako snaha umlčet druhého.
- Mluvit stručně – vážit si času partnera, pokud nejde o zábavu, ale o předání určitého formálního sdělení.
- Mluvit věcně a logicky – zpráva by měla být výstižná a logicky strukturovaná.
- Mluvit v kratších větách – aby zpráva byla pochopitelná (14-17 slov).
- Mluvit jasně a srozumitelně – zbytečně nepoužívat mnoho cizích slov, zřetelně vyslovovat a nepoužívat mnohovýznamových slov.
- Objasňovat – na příkladech, citátech.
- Zvolit úroveň řeči adekvátní posluchači – vyjadřovat se podle toho, ke komu hovoříme.
- Omezit příkazová a zákazová slova – jelikož vyvolávají u posluchače reakci odporu nebo naprosté poslušnosti a závislosti.
- Správně dýchat, frázovat, mluvit přiměřeně rychle a hlasitě, intonovat – musíme předcházet nepochopení informace a únavě vlastní i posluchače.

- Vystříhat se častých výplňkových slov a vsuvek – jako např. „jasně“, „vlastně“ atd., neopakovat stále stejná slova nebo používat nelogická spojení např. „hrozně hezké“ (Schneiderová & Schneider, 2008).

Neverbální komunikace

Neboli komunikace beze slov je součástí každodenního života. V mezilidské komunikaci probíhá častěji než komunikace verbální (Střížová, 2001).

Probíhá prostřednictvím pohybů, držení těla, pohledů, výrazů obličeje, pohybů očí, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči atd. (DeVito, 2001). Pomocí neverbální komunikace vyjadřujeme naše emoce, zájem o sblížení, vytváříme dojem o naší osobnosti a záměrně ovlivňujeme postoj posluchače (Střížová, 2001).

Formální

Formální komunikace probíhá ve styku úředním. V tomto druhu komunikace jsou pouze oprávnění jedinci vydávat příkazy, pokyny a doporučení dle jejich kompetencí (Řehoř, 2012, Střížová, 2006).

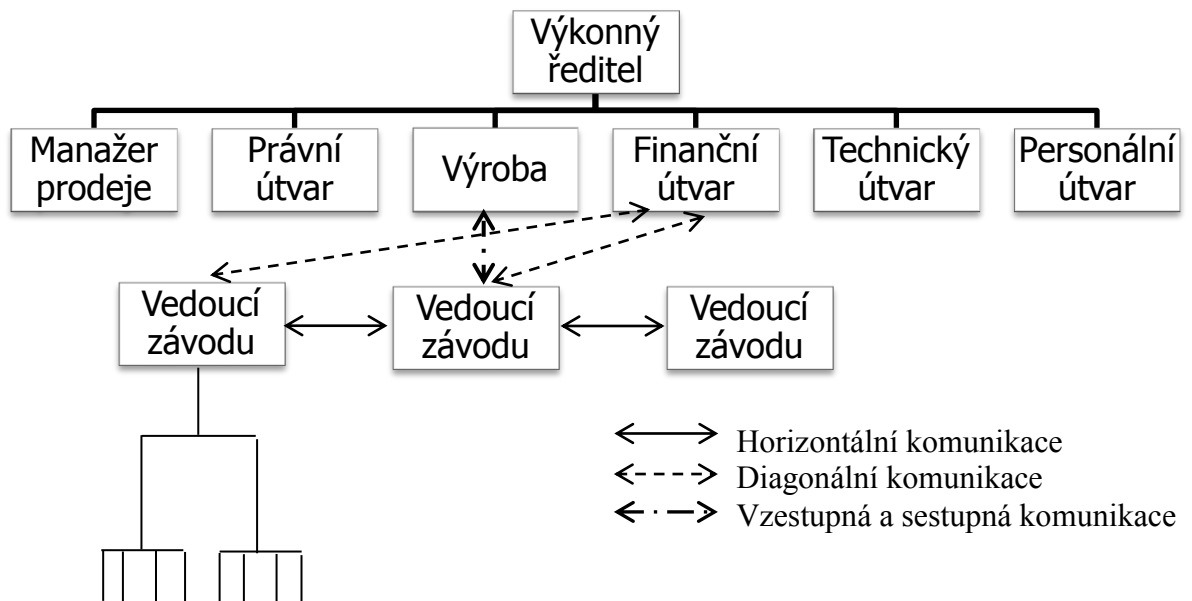
Neformální

Neformální komunikace je základem společenského styku. Komunikační síť je tvořena z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím nichž se informace šíří. Mohou se zde šířit kromě podložených informací také všechny druhy zkrácených zpráv. Účelem neformální komunikace je uspokojování společenských potřeb zaměstnanců a zvyšování výkonnosti firmy, protože vytváří, často rychlejší a účinnější komunikační kanál (Řehoř, 2012, Střížová, 2006).

2.1.4 Typy komunikace

V každé organizační struktuře by měla probíhat komunikace ve čtyřech směrech: sestupná, vzestupná, horizontální a dialogová, viz obrázek č. 2. Vedle těchto hlavních komunikačních toků může existovat mnoho dalších toků.

Obrázek 2: Komunikace v organizaci



Zdroj: Donnelly, Gibson & Ivancevish (2007)

Sestupná – plyne od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Sestupnou komunikaci nejčastěji tvoří pracovní instrukce, prohlášení a manuály (Donnelly, Gibson & Ivancevish, 2007).

Vzestupná – proudění informací směrem nahoru v organizační struktuře. Podmínkou efektivní vzestupné komunikace je motivace a podpora zaměstnanců k tomu, aby komunikovali o plánech organizace. Mezi nejpoužívanější nástroje vzestupné komunikace patří schránky, do nichž se vhazují návrhy a připomínky, skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích pracovníků, procedury týkající se žádostí a stížností.

Horizontální komunikace – probíhá mezi odděleními, které jsou v organizaci na stejné úrovni.

Diagonální komunikace – se koná mezi odděleními na různých úrovních struktury podniku. Bývá využívána ke zrychlení informačního toku (Řehoř, 2012, Donnelly, Gibson & Ivancevish, 1997, Šmorancová, 2010).

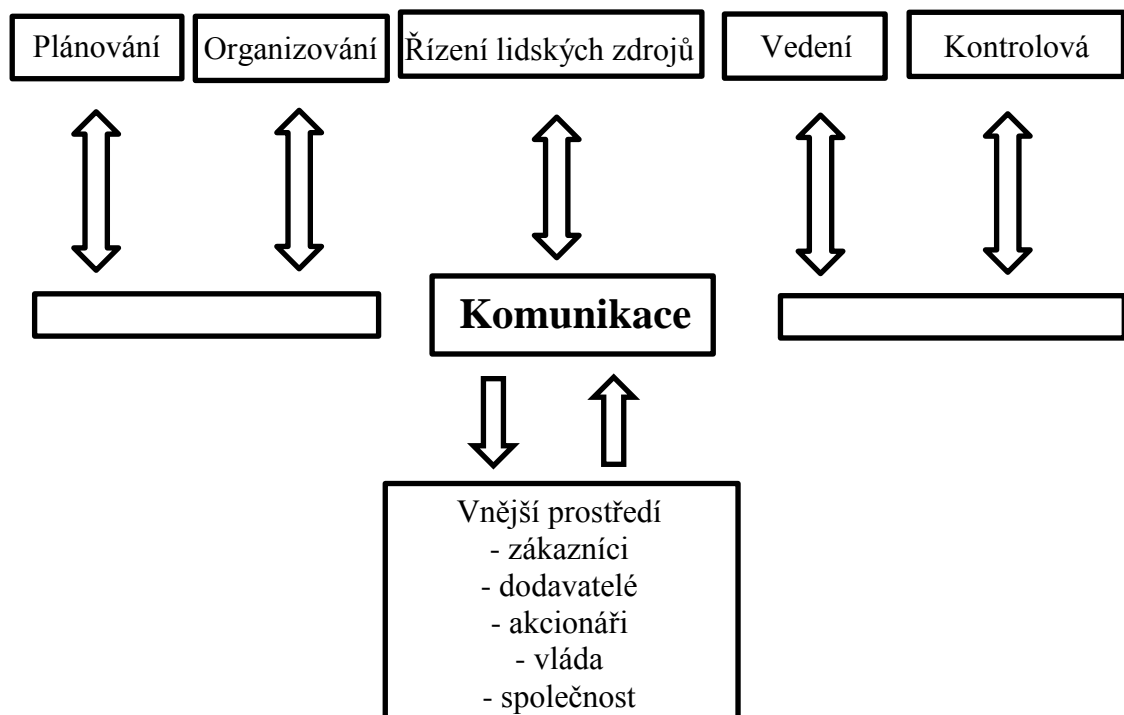
2.2 Manažerská komunikace

Manažerská komunikace znázorňuje výměnu informací mezi manažerem a všemi zájmovými skupinami, zejména zaměstnanci a zákazníky. Zahrnuje jak interpersonální komunikaci, neboli komunikaci mezi dvěma a více osobami, tak i komunikaci probíhající v rámci organizace.

Manažerská komunikace je jednou z nejdůležitějších činností manažera, bez získání a sdílení informací by nemohl formulovat cíle, strategie a nalézat řešení problémů a efektivně řídit konkurenceschopnou organizaci. Pomocí výměny informací lze zjistit potřeby zákazníků, možnosti dodavatelů, požadavky akcionářů, vládní omezení a potřeby společnosti (Řehoř, 2012, Robbins & Coulter, 2004).

Schéma významu komunikace v organizaci je znázorněno na obrázku č. 3.

Obrázek 3: Význam komunikace v organizaci



Zdroj: Řehoř (2012)

2.3 Vnitrofiremní komunikace

Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí efektivně pracovat (Janda, 2004). Intenzivní informování pracovníků o všech záležitostech týkajících se organizace, intenzivní komunikace s nimi a vytváření dobrých podmínek pro komunikaci je jednou

z nejdůležitějších činností pro vytváření zdravých pracovních vztahů (Koubek, 2009). Účelem vnitřní komunikace je efektivně využít zdroje, které jsou svěřeny manažerovi. Efektivním využitím těchto zdrojů se vytváří hodnota zboží nebo služeb pro zákazníka (Janda, 2004).

Podle Koontze a Weihricha (1993) je komunikace prostředek, jímž jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle.

Komunikace uvnitř firmy může být realizována mezi:

- nadřízenými a podřízenými
- managementem a vlastníky
- spolupracovníky
- jednotlivými útvary či organizačními jednotkami

Efektivní komunikace je taková, při které dochází k účelné výměně informací mezi subjekty pomocí vzájemného respektování partnerů. Jednou z důležitých součástí efektivní komunikace je zpětná vazba. Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou je vyjádřen dle Luthanse z roku 1992 v tabulce č. 1:

Tabulka 1 - *Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby*

Účinná zpětná vazba	Neúčinná zpětná vazba
<ul style="list-style-type: none"> - zaměřená pomocí pracovníkovi - konkrétní - popisující - načasovaná - v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout - jasná - hodnotná 	<ul style="list-style-type: none"> - zaměřená pracovníka ponížit - obecná - hodnotící - nečasovaná (použitá náhodně) - zahání ho do defenzivy - nesrozumitelná - nepatřičná

Zdroj: Bedrnová, Nový et al. (2004)

Efektivní zpětná vazba by měla pracovníkovi pomáhat ve zlepšování kvality pracovního procesu, proto je důležité, jak je mu podána, nesmí se stát osobním útokem na pracovníka. Neměla by se proto zabývat přímo pracovníkem, ale spíše by měla být

zaměřena na jeho práci. Údaje by vždy měly být spolehlivé a srozumitelné. Také platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší.

Podmínkou efektivní komunikace je také aktivní naslouchání. Kde je potřeba:

- dávat najevo vstřícný postoj
- udržovat pozornost, sledovat obličej řečníka
- vykazovat ostražitost, ale současně příjemné chování
- přikyvovat, pokud je na místě potvrdit řečnickova slova
- nevyhýbat se pohledům z očí do očí
- nenechávat se ničím rozptylovat
- umět se vžít do pocitů řečníka
- skutečně vypadat jako posluchač (Bedrnová, Nový et al., 2004).

Vnitrofiremní komunikace by měla:

- být zaměstnancům srozumitelná
- být zaměstnanci přijímána
- přinášet změnu a utváření postojů a jednání zaměstnanců
- vytvářet přátelské pracovní prostředí
- poskytovat a přijímat zpětnou vazbu od zaměstnanců
- tvořit informační, motivační a stimulační prvky mezi zaměstnanci
- napomáhat k vzájemné spolupráci a pochopení mezi zaměstnanci
- být v souladu s motivací zaměstnanců
- být co nejstručnější (Janda, 2004).

Cíle vnitrofiremní komunikace

Mezi cíle vnitrofiremní komunikace patří utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců, vzájemné pochopení, informační a motivační propojenost firmy a fungování zpětné vazby v komunikačním systému (Řehoř, 2012, Hloušková, 1998).

Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace

Příčiny rozhodují o úspěchu komunikace ještě před tím, než k ní ve vnitrofiremním prostředí dojde. Vyvíjí se od nich porozumění společným cílům, vyjasnění společné terminologie a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení.

Mezi příčiny vnitrofiremní komunikace řadíme vize, poslání, vztah k zaměstnancům, k zákazníkům, k okolí, cíle organizace, cíle komunikační sítě a komunikační nástroje.

Důsledky jsou výstupem příčin, obsahu a formy informací mezi jednotlivci. Pro jejich nápravu a zavedení můžeme použít komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace.

Důsledky vnitrofiremní komunikace je cílové chování, interpersonální komunikace a komunikační techniky (Řehoř, 2012, Janda, 2004).

2.3.1 Typy vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace lze rozdělit na úvodní, kontinuální, personální a vnější.

Úvodní informace jsou používány při procesu přijímání nového pracovníka, jeho začlenění do firemní struktury. Ale i kandidát, který nevyhovoval požadavkům na pracovní pozici, si po osobním pohovoru odnáší informace o dané firmě. Mezi nástroje těchto informací řadíme schéma organizační struktury, popis pracovního místa, pracovní plán, komunikační zásady a mnohé další.

Při upevnění a prohloubení vztahů v týmu např. při firemním večírku lze použít **informace kontinuální**. Mohou být vnímány též jako forma odměny a vyjádření péče o zaměstnance. Může se jednat o interní časopisy, firemní večírky, porady týmů nebo nástěnky.

Personální informace vyjadřují finanční i nefinanční ohodnocení, systém benefitů, vzdělávací programy. Zaměstnanci mají k dispozici různé zaměstnanecké výhody. Může se jednat o jazykový kurz, poukázky na zboží a služby nebo sportovní aktivity.

Při komunikaci s vnějším okolím firmy, prodejních kampaní, spolupráci s médii používáme tzv. **vnější informace** (Skarlantová, 2005).

2.3.2 Komunikační kanály v podniku

Komunikační kanály se odlišují rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených lidí, efektivitou a schopností prezentovat a reprezentovat firmu. Záleží také na posluchačích, cílech a komuniké.

Pro komunikaci a rozhodování ve skupině je lepší komunikace tváří v tvář, pro snadnější vyjasnění nesrovnalostí a řešení rozdílností názorů. Pokud je však zpráva podávána přes zprostředkovatele, tak může docházet při komunikaci tváří v tvář k jejímu zkreslení. Platí, že čím více zprostředkovatelů, tím k většímu zkreslení dochází (Mikuláščík, 2003).

Možné komunikační kanály v podniku dle Mikuláščíka:

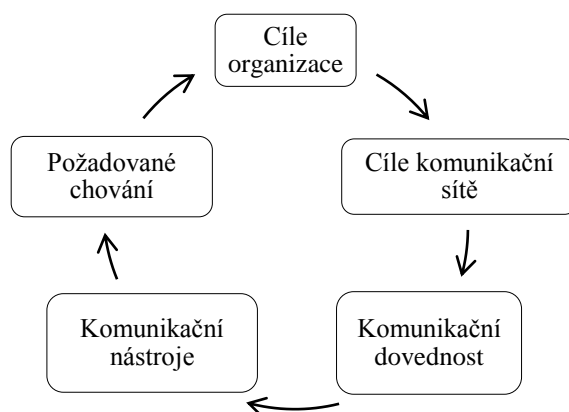
- rozhovor tváří v tvář
- skupinový rozhovor – porada, týmová diskuse
- konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář
- vzdělávání – přednáška, simulační metody, video, knihy a jiné vzdělávací prostředky
- podnikové noviny a časopisy
- nástěnky
- externí komunikace s partnery a zákazníky
- kolektivní vyjednávání
- dopisy
- písemné zprávy
- telefonování, telefonické porady
- faxy, telegramy, telexy
- dotazníky, průzkum mínění
- oběžníky, metodické pokyny, předpisy
- e-mail, internet, elektronická porada
- činy
- podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku
- reklama
- public relations (Mikuláščík, 2003).

2.3.3 Vnitrofiremní komunikační proces

Vnitrofiremní komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, aktivit, nástrojů, které probíhají uvnitř firmy (Řehoř, 2012).

Schéma vnitrofiremního komunikačního procesu je znázorněno na obrázku č. 4.

Obrázek 4 - Vnitrofiremní komunikační proces



Zdroj: Janda (2004)

2.3.4 Možnosti zlepšování vnitrofiremní komunikace

Dobrý manažer by měl být nejen dobrým komunikátorem, ale i psychologem. Měl by se snažit o vylepšení nejen svého sdělení, ale i schopnosti naslouchat a porozumět druhým.

Mezi nejdůležitější možnosti zlepšení vnitrofiremní komunikace patří:

- **využívání zpětné vazby** – díky ní není komunikace jednosměrná a napomáhá zjistit, zda nebylo sdělení překrouceno
- **empatie** – pomáhá v dekódování sdělení a umožňuje vcítit se do role jiného člověka
- **zjednodušení jazyka** – je důležité používat termíny srozumitelné příjemci
- **efektivní naslouchání** – kromě efektivního naslouchání musíme také poskytnout prostor k vyjádření
- **využívání „šušandy“** – neoficiální komunikační toky jsou také důležité a často i rychlejší než oficiální, vedou k uvolnění a zpestření (Skarlantová, 2005).

2.4 Komunikační styly

Typ A. – Manažeři nepoužívají ani zpětné vazby, ani nechráněné polohy. Převládá zde oblast neznáma, jelikož manažer není ochoten si rozšiřovat oblast svých vlastních znalostí, ani znalosti ostatních. Takový manažer bývá nepřátelský, úzkostlivý, působí dojmem, že je k ostatním nadutý a chladný. Pokud je v organizaci hodně manažerů typu A, pak můžeme očekávat špatnou a neefektivní interpersonální komunikaci a ztrátu individuální tvořivosti. Tito manažeři se často projevují jako autokratičtí vedoucí.

Typ B. – Manažeři mají dobré vztahy se svými podřízenými, ale právě kvůli své osobnosti a postojům nejsou schopni se otevřít a vyjádřit své pocity a názory. Tudíž nemohou použít nechráněné polohy a musejí spoléhat pouze na zpětnou vazbu. Podřízení takovým manažerům příliš nedůvěřují, protože vidí, že si manažeři ponechávají své nápady a názory pro sebe. Manažeři typu B chtějí praktikovat některou formu permissivního vedení, kdy ponechávají věcem volný průběh či projevují nezájem.

Typ C. – Manažeři hodnotí pouze své vlastní nápady a názory, ale nikoliv nápady a názory jiných. Na úkor zpětné vazby používají nechráněnou polohu. Podřízení ví, že takoví manažeři nemají žádný zvláštní zájem na komunikaci, ale pouze na mluvení. Proto bývají podřízení těchto manažerů obvykle nepřátelští, nejistí a otrávení.

Typ D. – Komunikační styl D je nejefektivnějším interpersonálním komunikačním stylem, protože vyváženým způsobem používá nechráněné polohy i zpětné vazby. Manažeři si jsou jistí ve svých funkcích, proto jsou ochotni sdílet své pocity a přijímat zpětnou vazbu od ostatních (Donnelly, Gibson & Ivancevish, 2007).

2.5 Bariéry v komunikaci

Manažer se může v komunikaci setkat s různými bariérami, ať už na své straně nebo na straně těch, se kterými komunikuje (Dobrušová, 2013). Komunikačním bariérám bychom se měli snažit vyhýbat a odstraňovat je. Komunikační bariéry mohou být interní, ty jsou dány osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které se objevují jako rušivý element z prostředí (Mikuláščík, 2003).

2.5.1 Dělení komunikačních bariér

- **Čas** – komunikace, která probíhá při časovém presu, je velmi rychlá a dochází k taktickým chybám. Nenajde se zde prostor pro navázání **vztahu**, aktivní naslouchání ani kladení otázek.
- **Porozumění** – každý z partnerů vidí věc ze svého pohledu. Záleží i na znalostech, jak je problém chápán. Na základě neznalosti dané věci může dojít ke konfliktu.
- **Předsudky** – člověk slyší jen to, co chce a odmítá změnit svůj názor.
- **Nepozornost** – jeden z partnerů může být z různých důvodů nesoustředěný. Proto nedokáže aktivně naslouchat a unikají mu informace. Mnohdy to bývá i projev nezájmu.
- **Odlíšný způsob vyjadřování** – určitá slova mají různý význam nebo, zejména v odborném jazyce, se používají termíny, které nemusí být partnerovi srozumitelné (Khelerová, 2010).

2.5.2 Jiné dělení komunikačních bariér

Následující tabulka č. 2 zobrazuje další dělení komunikačních bariér.

Tabulka 2 - *Jiné dělení komunikačních bariér*

Vnitřní bariéry efektivní komunikace	
<ul style="list-style-type: none">• Fyzické a fyziologické<ul style="list-style-type: none">○ Fyzické nepohodlí○ Momentální zdravotní stav○ Vady zraku, sluchu, výslovnosti○ Některá chronická onemocnění○ Onemocnění způsobující ztrátu paměti ...	<ul style="list-style-type: none">• Sémantické<ul style="list-style-type: none">○ Rozdílná komunikační schopnost (vrozená – inteligence, tvořivost, jazykové nadání; získaná rozvojem jazykových schopností a sociálních/komunikačních dovedností)○ Rozdílná kulturní a sociální zkušenost promítající se do používaného jazyka a vedoucí k rozdílně pochopeným významům (odborný žargon, slangové vyjadřování...)
<ul style="list-style-type: none">• Psychosociální<ul style="list-style-type: none">○ Strach z neúspěchu○ Zaměření na vlastní potřeby (proti zásadě „nejdřív se snaž pochopit...“)○ Nesoustředění (odbíhání v myšlenkách...)○ Předsudky a bariéry postojů (nedostatek úcty nebo naopak přílišná úcta až servilita, konvence)○ Ego-obranné mechanismy (generalizace, projekce, racionalizace, „efekty“...)○ Nevhodné promítání emocí do komunikace (vztek, strach, nepřiměřená očekávání...)○ Rodinné a osobní problémy...	

Zdroj: Tureckiová (2007)

2.5.3 Odstranění bariér v komunikaci

Pro zmírnění komunikačních bariér lze dle Vymětala doporučit několik opatření. Informace, kterou komunikátor chce sdělit, by měla mít jasně daný cíl, a proto je důležité věnovat přípravě sdělení dostatek času. Důležité je také vhodně zvolit prostředí a médium, ve kterém se bude zpráva předávat. Vždy je také dobré vědět co nejvíce informací o příjemci zprávy a předvídat dotazy, které by mohly padnout a připravit se na ně. Sdělení, které komunikátor předává, musí být zřetelné, jasné, stručné, správné a zdvořilé. Důležitá je také zpětná vazba a to proto, abychom se ujistili, že zpráva byla dobře dekódována a pochopena. Při každé příležitosti je potřeba si zdokonalovat své

komunikační dovednosti a to tak, že si budeme uvědomovat nejen chyby vlastní, ale i cizí a budeme se snažit se jich vyvarovat (Vymětal, 2008).

2.6 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikaci lze charakterizovat jako formu každé komunikace, která je použita v organizaci k informování, přesvědčování nebo ovlivňování zákazníků. Je pro ni typické, že jde o komunikaci primární, jejímž smyslem je především něco sdělovat. Dále v marketingové komunikaci jde jak o přímé, tak i o nepřímé stimulování, což znamená, že některé nástroje jsou vhodné pro přímou podporu určitého zboží, služby, osobnosti nebo myšlenky a jiné nástroje je možno využít k nepřímé stimulaci. Například firmu zapojíme do veřejně prospěšné činnosti, čímž se budeme snažit o budování a posilování dobrých vztahů a důvěry zákazníků k firmě (Stehlík et al., 1999).

2.6.1 Dělení marketingové komunikace

Marketingovou komunikaci lze rozdělit na interní a externí.

Interní marketingová komunikace slouží k informování zaměstnanců o hodnotách, vizích firmy, změnách stylu či loga organizace a dalších podstatných jevech, které souvisejí s marketingem firmy a vytváří pocit sounáležitosti zaměstnanců s firemní filozofií a ztotožnění se s hlavními myšlenkami a cíli firmy.

Externí marketingová komunikace je určena pro ovlivnění a oslovení cílových skupin a to především současných nebo potenciálních zákazníků (Zamazalová et al., 2010).

2.6.2 Cíl marketingové komunikace

I když primárním cílem je zvyšování informovanosti spotřebitelů o nabídce firmy, má mnohem širší úkol:

- zvýraznit některé vlastnosti produkty
- přesvědčit zákazníky ke koupi výrobku či služby
- upevňovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a další veřejností (Stehlík et al., 1999).

2.6.3 Komunikace se zákazníky

Zákazníci jsou nejdůležitější cílovou skupinou podniku, jelikož svým kupním chováním přímo rozhodují o osudu podniku. Ke koupi produktu vede dlouhá cesta. Je potřeba se vžít do spotřebitelovy kůže. Spotřebitel si totiž koupí především takový produkt, který uspokojuje jeho potřebu, ať už osobní, materiální nebo psychologickou. O koupi jistě rozhoduje i to, jaký produkt je, jak je prodáván, jaká je jeho cena a to, jak je daný produkt podpořený konkrétním marketingovým mixem (Horáková, Stejskalová & Škapová, 2000).

2.6.4 Složky marketingové komunikace

Marketingovou komunikaci tvoří jednotlivé složky nebo jejich kombinace, které se označují jako komunikační mix. Do komunikačního mixu patří:

- reklama
- public relations
- podpora prodeje
- osobní prodej
- přímý marketing.

Reklama, podpora prodeje a public relations mají především charakter neosobní masové komunikace, zatímco osobní prodej má charakter osobní komunikace (Stehlík et al., 1999).

Reklama

Reklama je jedním z nejstarších a nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu. Je výborným nástrojem marketingové komunikace k informování a přesvědčování lidí.

Public relations

Mnoho firem ve své struktuře odděluje public relations od marketingové komunikace. V porovnání s marketingovou komunikací se neliší jen cílové skupiny, ale i cíle a nástroje, i když některé jsou společné. Public relations jsou mnohem komplexnější než marketingová komunikace, jelikož pracují s různými cíli a cílovými skupinami. Public relations lze definovat jako komunikační nástroj, který se používá pro podporu dobrého

jména firmy jako celku. Jde o plánované a trvalé úsilí, jehož cílem je vybudovat a udržet dobré vztahy a dobré jméno firmy.

Podpora prodeje

Podpora prodeje se zaměřuje na krátkodobé zvýšení prodeje. V zásadě jde o komunikační akci, která má vytvářet dodatečný prodej u dosavadních zákazníků a přilákat nové zákazníky. Základní vlastností podpory prodeje je omezení v čase a prostoru, nabídka vyššího zhodnocení peněz a způsobení okamžité nákupní reakce.

Osobní prodej

Osobní prodej lze definovat jako dvoustrannou komunikaci „tváří v tvář“, jejímž cílem je poskytování informací, přesvědčení, předvádění, udržování či budování dlouhodobých vztahů.

Přímý marketing

V přímém marketingu jde o kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem přivodit okamžitou a měřitelnou reakci. Zákazník je osobně osloven a požádán o odpověď. Hlavním cílem přímého marketingu je zvýšit spíše množství a četnosti nákupů než tržní podíl (Pelsmacker, Geuens & Bergh, 2003).

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 jsou popsány v následujících podkapitolách.

3.2.1 Literární přehled problematiky

Na základě vybrané literatury a dostupných zdrojů byl, v teoretické části, zpracován literární přehled. Knihy byly dostupné v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace

Pro zpracování praktické části byl zvolen samostatný závod Řípec společnosti Madeta a.s. Nejprve byla charakterizována celá společnost Madeta, pod kterou závod Řípec spadá. Potřebné informace pro sepsání stručné charakteristiky akciové společnosti Madeta a závodu Řípec a její historie mi byly k dispozici na webových stránkách www.madeta.cz.

3.2.3 Zhodnocení současného stavu

Pro získání hlavních informací týkajících se manažerské komunikace, byl zvolen strukturovaný rozhovor s ředitelem závodu Řípec, panem Josefem Pánkem. Schůzky probíhaly v prvních třech měsících roku 2016, vždy po předchozí telefonické domluvě. Navzdory pracovnímu vytížení celého závodu, kvůli stěhování jeho části do Plané nad Lužnicí, probíhaly schůzky vždy v přátelské atmosféře. Na každé schůzce byly pokládány dotazy týkající se manažerské komunikace i komunikace se zákazníky. Na první schůzce bylo položeno 25 otázek, které měly ještě několik podotázek. Odpovědi pana

ředitele byly zaznamenány písemně do notebooku a poté přeformulovány do konečné podoby. Po předchozí domluvě s panem ředitelem bylo odpovězeno na několik doplňujících otázek prostřednictvím e-mailu. Největší problém nastal při získávání informací, týkajících se marketingové komunikace z marketingového oddělení, které je pouze v Českých Budějovicích. Tam jsem se snažila několikrát domluvit na získání doplňujících informací, ale pokaždé jsem byla odmítnuta s tím, že nemají čas se mi věnovat. Proto jsem byla nucena pracovat pouze s nepříliš konkrétními informacemi od pana ředitele a s webovými stránkami.

3.2.4 Návrh změn

V závěru budou porovnány informace získané od ředitele podniku s informacemi plynoucími z literárního přehledu. Bude zhodnocen současný stav manažerské komunikace v podniku a navrženy změny, které by měly pomoci ke zlepšení současné úrovně manažerské komunikace ve vybrané organizaci. Výsledky a návrhy změn mé práce budou moci být použity v praxi pro zlepšení efektivnosti komunikace ve vybrané organizaci.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historie organizace

Madeta je česká potravinářská organizace, která má více jak stoletou tradici. V roce 1838 byla na schwarzenberském dvoře poblíž Českých Budějovic založena první sýrárna. Pravá Madeta vznikla až kolem roku 1902 v Táboře. Tehdy ještě pod názvem MLÉKAŘSKÉ DRUŽSTVO TÁBORSKÉ, ze kterého později v roce 1945 vznikla nezapomenutelná značka MADETA.

V roce 1906 byla dokončena výstavba mlékárny v Táboře. Už v roce 1913 byla společnost největším zpracovatelem mléka v Čechách.

V roce 1948 došlo ke znárodnění provozů organizace a v roce 1960 následoval vznik organizace Jihočeské mlékárny, pod nějž spadá i MADETA.

Po listopadové revoluci v roce 1992 došlo k restrukturalizaci a koncentrování výroby. O deset let později organizace změnila název na MADETA, a. s. (www.madeta.cz, 2016).

4.2 MADETA, a. s.

Organizace se zabývá zpracováním mléka a výrobou mléčných výrobků. Madeta má pět samostatných závodů, které se nachází v Jižních Čechách. Jedná se o Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Pelhřimov, Planá nad Lužnicí a Řípec. Jednotlivé závody zpracovávají jeden milion litrů mléka denně a specializují se na část sortimentu mléčných výrobků.

Za rok se v provozu spotřebuje 0,4 miliardy litrů mléka, z něhož se vyrábí 250 druhů výrobků, jež tvoří celkový roční objem 396 900 000 kusů. Při tomto množství je Madeta největším zpracovatelem mléka v České republice.

Přibližně čtvrtina produkce putuje do zahraničí. Do Libanonu, Spojených arabských emirátů, států Evropské unie, Ruska, Asie, Afriky a Ameriky.

Celá organizace Madeta je koncern, který se skládá z několika jednotlivých podniků:

- Madeta, a. s.
- Madeta Agro a. s.
 - Madeta Agro a.s. se zabývá nákupem mléka a poskytováním služeb zemědělcům.
- Madeta Logistic a. s.
 - MADETA Logistic a.s., je logistická a distribuční organizace, která se zaměřuje na chlazené potraviny. Svou činnost zahájila již v roce 1992 pod názvem KHV spol. s.r.o. Od roku 2009 je součástí koncernu Madety a.s. (www.madeta-logistic.cz, 2016).
- Madeta Gastro
 - Mimo jiné akciová společnost Madeta nabízí svým zákazníkům také možnost kvalitního stravování, které je připravováno kvalitním personálem s bohatými zkušenostmi z hotelových kuchyní. Zajišťují také rauty a realizují oslavy, které zajistí od postavení party stanu až po pohoštění. Vše je samozřejmě tvořeno podle přání zákazníka. Ukázka webových stránek Madety Gastro je uvedena v příloze č. 1 (www.madeta-gastro.cz, 2016).

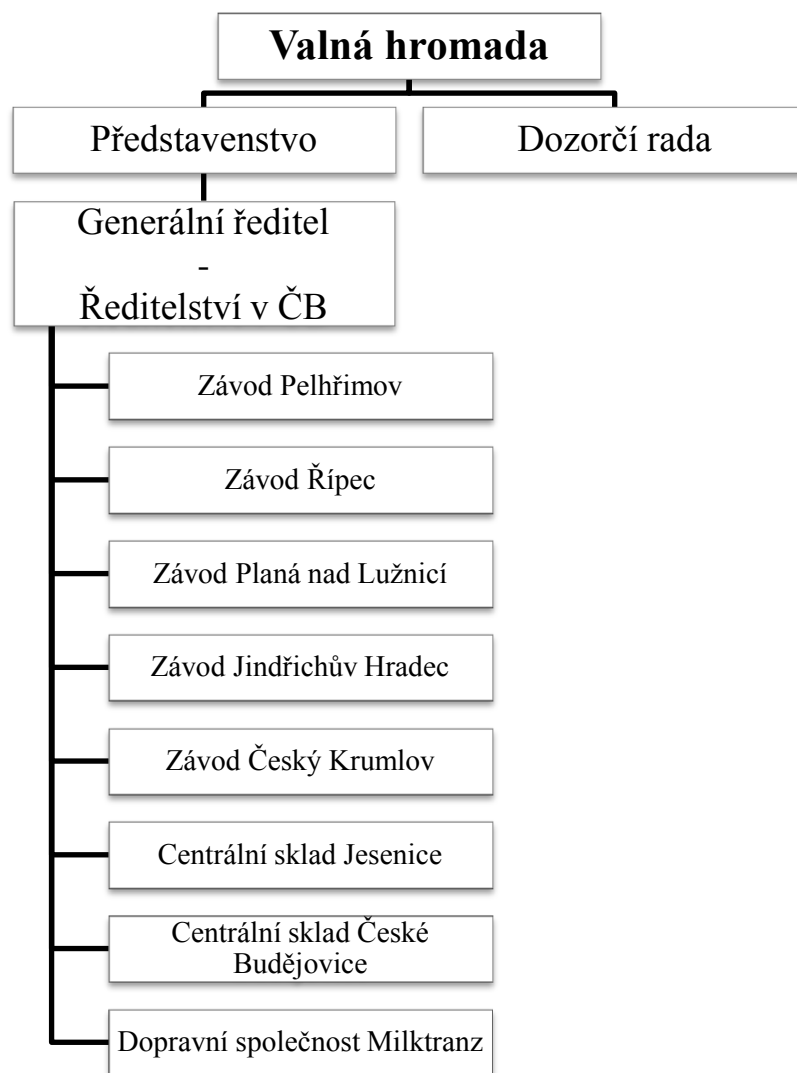
4.2.1 Organizační struktura akciové společnosti Madeta

Na obrázku č. 5 je patrné, že se jedná o divizionální organizační strukturu, která má značné výhody a nevýhody. Za hlavní výhodu této struktury je považováno přizpůsobení se okolí a zákazníkům. Další výhodou je, že se jednotlivé divize zaměří na konečný produkt, který vyrábí. Naopak velkou nevýhodou může být upřednostňování cílů jednotlivých divizí před cíli celé organizace a soupeření mezi jednotlivými divizemi. Další velkou nevýhodou této organizační struktury je také to, že top management může začít ztrácet kontrolu nad jednotlivými divizemi.

Jak už je to obvyklé u všech akciových společností, vrcholným orgánem organizace Madeta je valná hromada. Valná hromada může rozhodovat o všech záležitostech týkajících se společnosti, například o změně stanov, rozdělení zisku apod. Dalšími důležitými orgány je představenstvo a dozorčí rada, která dohlíží na výkon představen-

stva, činnost společnosti a jednotliví členové dozorčí rady kontrolují vedení účetních zápisů, přezkoumávají účetní závěrky a mají možnost nahlížet do všech záznamů a dokumentů organizace. Představenstvu organizace přísluší obchodní vedení.

Obrázek 5 - Organizační struktura celé společnosti



Zdroj: Interní informace společnosti

4.3 Madeta Řípec

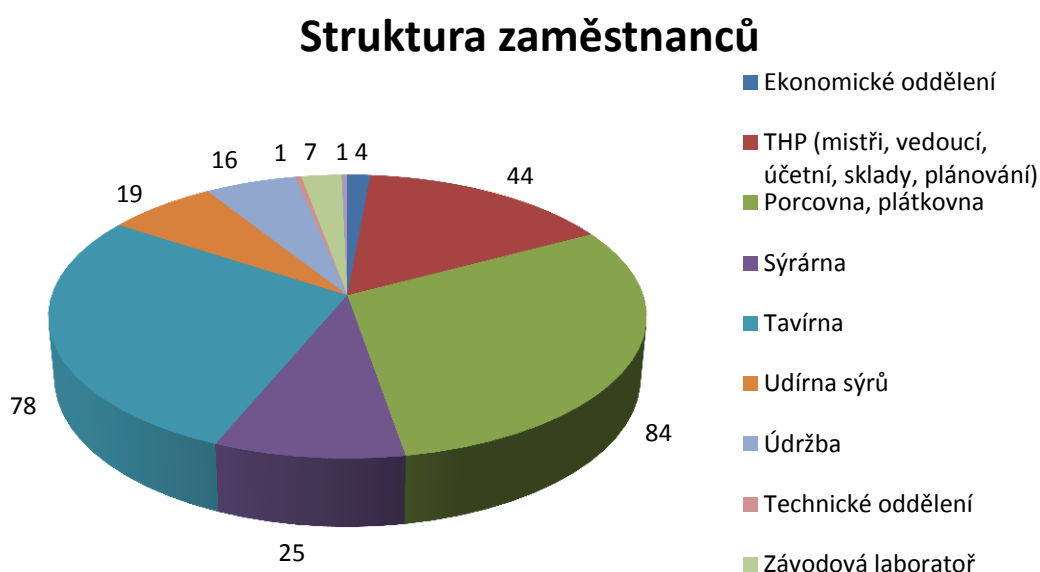
Mlékárna v Řípci byla vybudována v roce 1938 jako pobočka Mlékařského družstva v Táboře. Již od roku 1952 se Řípec specializuje na výrobu tavených sýrů. V současné době se zde vyrábí značky Jihočeské Lipno, Madetka, Primator, tavené sýry pro děti Lipánek, žervé Lipánek a tavené pomazánky. Kromě těchto produktů se zde vyrábí také

přírodní sýry Kamadet a Blaťácké zlato, uzené sýry a specialita sýrové dorty (www.madeta.cz, 2016).

4.3.1 Organizační struktura závodu Řípec

Závod Řípec je rozdělen na tři oddělení - sýrárnu, tavírnu a plátkovnu. V současné době má 279 stálých zaměstnanců. Rozdělení zaměstnanců celého závodu je zobrazeno v následujícím obrázku č. 6.

Obrázek 6 - *Struktura zaměstnanců*



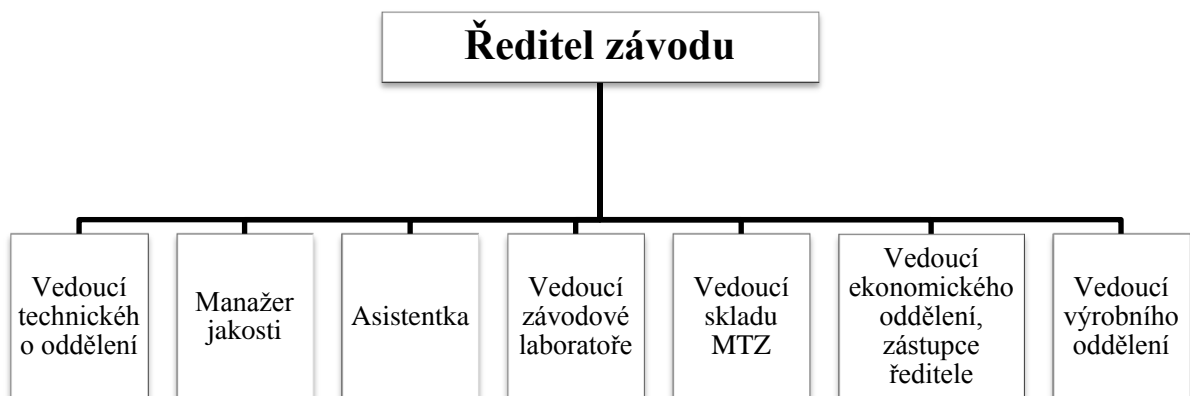
Zdroj: Interní informace společnosti

Na strukturu zaměstnanců se můžeme podívat i z jiné stránky, například z hlediska genderového rozdělení. V celém závodu Řípec pracují převážně ženy. Z celkového počtu 279 zaměstnanců zde pracuje 227 žen, tj. 81,4%.

Z následujícího obrázku č. 7 je patrné, že se jedná o funkční organizační strukturu. Výhodou této struktury je soustředění pracovníků s podobnou náplní práce na jedno místo a efektivní využívání zdrojů. Reálné řízení každodenního charakteru má v kompetenci ředitel závodu Josef Pánek. Pod ním se nachází vedoucí technického oddělení, manažer jakosti, asistentka, vedoucí ekonomického oddělení, který je také

zástupcem ředitele a vedoucí výrobního oddělení. V podrobnější organizační struktuře celého závodu, která je přílohou č. 2, najdeme podřízené pracovníky jednotlivých vedoucích zaměstnanců. Je zde patrné, že každý vedoucí má pod sebou další vedoucí, mistry, skladníky, účetní, laboranty, pasteranty, dělníky a jiné pracovníky. V této organizační struktuře jsou uvedeni pouze stálí zaměstnanci. Nejsou zde uvedeni brigádníci (důchodci a studenti) a zaměstnanci na vedlejší pracovní poměr, kteří ovšem, převážně v období letních prázdnin, tvoří velkou součást provozu.

Obrázek 7 - Organizační struktura závodu Řípec



Zdroj: Interní informace společnosti

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Interní komunikace

Závod Madeta Řípec využívá mnoho nástrojů, pomocí nichž dochází k efektivnímu předávání informací všem zaměstnancům. Využívána je spíše sestupná komunikace, kdy jsou informace předávány od ředitele závodu, přes vedoucí pracovníky, mistry až k zaměstnancům na nejnižších stupních hierarchie organizace. Velký důraz je v organizaci kladen také na horizontální komunikaci, která probíhá mezi mistry jednotlivých směn. Ti si po konci své pracovní směny musí předat důležité informace týkající se vyrobených výrobků. Mistr musí sdělit, kolik výrobků za směnu vyrobili a kolik a jaké výrobky je potřeba za následující směnu vyrobit, aby byla objednávka včas splněna. V organizaci je také silně podporována vzestupná komunikace. Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby se nebáli říci svůj názor či návrh na zlepšení. Ovšem najdou se v organizaci i takoví pracovníci, kteří se stále bojí, nebo si nedovolí říci svůj názor, nebo oznámit vedoucímu svůj problém na pracovišti.

V této organizaci je využívána jak formální, tak i neformální komunikace. K formální komunikaci dochází například při komunikaci s generálním ředitelem, obchodními a logistickými sklady v Jesenici a Českých Budějovicích. Naopak komunikace neformální je využívána mnohem častěji, a to nejen kvůli tomu, že při neformální komunikaci vznikají lepší pracovní vztahy na pracovišti, ale také kvůli tomu, že informace je předávána mnohem rychleji, než formálním způsobem.

5.1.1 Nábor zaměstnanců

Objeví-li se v organizaci volná pracovní pozice, je samozřejmě nutné ji co nejrychleji obsadit a to má za úkol personalista. Organizace o nabídce volných pracovních míst dává veřejnosti na vědomí prostřednictvím místního měsíčníku Veselsko, rozhlasu ve městě Veselí nad Lužnicí, měsíčníku nedalekého města Soběslav tzv. Soběslavská hláska, místního rozhlasu a prostřednictvím svých webových stránek.

Zájemci, pro kontaktování personalisty a odevzdání svých životopisů, volí různé způsoby komunikace. Nejčastějším způsobem kontaktování personalisty bývá především vyplnění kontaktního formuláře na webových stránkách, písemná elektronická komunikace prostřednictvím e-mailu, telefonická komunikace nebo předání životopisu

osobně na vrátnici, kde současně uchazeč vyplní dotazník týkající se vzdělání a osobních kontaktů.

Uchazeči jsou postupně telefonicky nebo e-mailem zváni na pohovor. Výběrové řízení je rozdílné podle pozice pracovníka. Na dělnické pracovní pozice a na pozice technicko-hospodářských pracovníků dochází k výběrovému řízení přímo v závodu Řípec, ale na pozice managementu, techniků či např. účetní dochází k výběrovému řízení na ředitelství v Českých Budějovicích.

Personalista se dopředu připraví na rozhovor s potenciálními zaměstnanci a předem si stanoví, co od nich očekává. Na přijímací rozhovor má dopředu přečtené životopisy uchazečů a ke každému životopisu si připraví několik doplňujících otázek. Například:

- Co očekáváte od nabízené pracovní pozice?
- Jaká je představa vašeho finančního ohodnocení?
- Co si myslíte, že byste mohl/a naší organizaci nabídnout?
- Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?

V celém závodu pracuje celkem 227 žen, kterým nejvíce vyhovuje jednosměnný provoz na sýrárně a třísměnný provoz na tavárně. Největší problém mají ženy s dětmi, které pracují na plátkovně, kde se jede nepřetržitý provoz rozdělen na krátký a dlouhý týden. Na druhou stranu tento provoz raději volí pracovníci, kteří dojíždějí.

Do nedávna organizace neměla problém obsadit volné pracovní pozice, naopak bylo dostatek zájemců. Nyní se však závod Řípec dostal do situace, kdy musí sám vyhledávat nové pracovníky a to prostřednictvím svých zaměstnanců, častějšího vyhledávání v místních rozhlasech či hledáním nových pracovníků na Úřadě práce. K tomuto problému došlo zejména kvůli nevhodně vyřčené informaci generálního ředitele, že se celý závod Madeta Řípec tento rok bude stěhovat do Plané nad Lužnicí. Ve skutečnosti se letos přestěhuje pouze nejmenší část celého závodu, a to sýrárna. Ovšem tato informace způsobila silný nezájem o práci potenciálních uchazečů a opouštění závodu současnými zaměstnanci. Na obrázku č. 8 je zobrazen inzerát, který byl zveřejněn v měsíčníku Veselsko.



Zdroj: www.veseli.cz

5.1.2 Rozhovor

V průběhu pozorování, ať už při mé několikaleté letní brigádě či při rozhovoru s ředitelem závodu, jsem dospěla k závěru, že ústní komunikace je v organizaci nejpoužívanějším komunikačním prostředkem. Probíhá nejen mezi zaměstnanci, kteří se každý den setkávají se svými kolegy a vedou nejrůznější rozhovory, navzájem si naslouchají a jednájí spolu. Ale probíhá také například mezi vedoucími, mistry, laboranty či ředitelem závodu a zaměstnanci. Hned na začátku pracovní doby ředitel projde všechny provozy, kde komunikuje se svými zaměstnanci a řeší s nimi pracovní problémy ihned na místě. Tento způsob komunikace ředitel preferuje nejvíce, jelikož se všechny problémy, připomínky či nápady dozví ihned při vzniku, a může je rovnou začít řešit.

Mistři v průběhu celé směny komunikují se svými podřízenými, úkolují je, řeší s nimi vzniklé problémy. Jeden z častých nástrojů ústní komunikace – rozhovor, se v organizaci využívá také při výběru a získávání nových zaměstnanců, kde komunikuje personalista s potenciálními zaměstnanci.

Tento způsob komunikace je nejvíce využíván proto, jelikož při ní může dojít k okamžité zpětné vazbě. Ať už ředitel, vedoucí či mistři se vždy ujistí, zda jsou všechny informace podané svým podřízeným dostatečně jasné, či zda je něco potřeba znovu vysvětlit, doplnit. Je pro ně důležité dbát na to, aby předání informací bylo jasné, srozumitelné a efektivní.

5.1.3 Telefonování

Telefonování je v organizaci hodně využívanou formou komunikace a to především z důvodu rychlého předání informace. Již při příchodu návštěvy, dodavatele či odběratele na vrátnici závodu, musí vrátný, prostřednictvím telefonu, obeznamit příslušného vedoucího či ředitele závodu. Telefon má k dispozici ředitel, vedoucí, manažer a každý mistr na jednotlivém oddělení. Tato komunikace se využívá nejen při kontaktu s jinými odděleními či vedoucími, ale také při komunikaci s jinými závody, ředitelstvím v Českých Budějovicích a se sklady v Jesenici a Českých Budějovicích.

5.1.4 E-mailová komunikace

Mimo ústní a telefonické komunikace, jednotlivá oddělení často využívají také emailovou komunikaci. Využívá se při komunikaci s jinými závody, ředitelstvím v Českých Budějovicích, ale také při komunikaci se sklady v Jesenici a v Českých Budějovicích. Již od roku 2011 využívá organizace Madeta pro e-mailovou komunikaci program IceWarp. E-mailová adresa, například *madeta.ripec@madeta.cz* se skládá z názvu organizace a města, ve kterém se závod nachází a z internetové domény, která je pro všechny závody a ředitelství stejná. Ukázka e-mailové komunikace s marketingovým oddělením je zobrazena na následujícím obrázku č. 9.

Obrázek 9 - Ukázka e-mailové komunikace



Zdroj: Vlastní dle e-mailové komunikace

5.1.5 Porady

Organizace využívá dvou typů porad. Výrobní porady probíhají pravidelně jednou za dva týdny. Na těchto poradách se schází ředitel závodu a vedoucí všech středisek, kde jsou informováni o dění v akciové společnosti. Řeší se zde pracovní záležitosti v rámci celého závodu, probírají se informace o změnách v organizaci či ve výrobě, o náborech zaměstnanců, rozdělují se úkoly, které mají daný přesný termín plnění. Na konci každé porady je ponechán prostor pro zpětnou vazbu a následně jsou zopakovány podstatné informace, které byly na poradě projednány. Z každé porady je pořizován zápis, v němž jsou udělovány úkoly s přesnými termíny plnění a zodpovědnými pracovníky, které se vyhodnocují. Zaměstnanci jsou informováni o nejdůležitějších záležitostech, které se jich týkají.

Většinou dvakrát do roka se konají také porady ředitele závodu s jednotlivými středisky, ale při problémových úkolech častěji.

5.1.6 Nástěnná propagace

Nástěnná propagace je v organizaci využívána k oslovení co možná největšího počtu zaměstnanců.

Jednu z nástěnných propagací najdeme vedle kanceláře pana ředitele, kde jsou vyvěšeny informační letáky o jednotlivých výrobcích a novinkách ve výrobě.

Nástěnná propagace je využívána také na každém výrobním oddělení, kde jsou popsány pracovní úkoly jednotlivých zaměstnanců, přesněji je zde každý den umístěna tabulka, kde je určeno rozdělení zaměstnanců k jednotlivým strojům a druh výrobku, který se bude v daný den na daném místě vyrábět. Dále jsou zde zaměstnanci informováni o přesném datu prodeje odpadů surovin, které si často odebírají pro krmení domácích zvířat, nebo o nákupu a zařazení nových strojů do výroby.

Jedna z mnoha nástěnek je také umístěna u kantýny, kde je vypsána provozní doba kantýny, jídelníček na celý týden a cena jídel.

Další nástěnnou propagací najdeme ihned u vstupu, jelikož je umístěna na vrátnici, kde jsou například uvedeny ordinační hodiny závodního lékaře, prodeje bytů, inzeráty či informace o každoročním pořádání plesu Madety ve Veselí nad Lužnicí.

5.1.7 Podnikové noviny

Jednou za čtvrt roku jsou ředitelstvím v Českých Budějovicích vydávány tzv. MADETOVINY, které jsou určeny pro všechny zaměstnance organizace a jsou specializované na informace o celé organizaci.

Na titulní straně je kromě názvu novin a podniku, pro který jsou noviny vydávány, také měsíc a rok vydání. Noviny mají dvě barevné oboustranné strany formátu A3.

Každé vydání podnikových novin obsahuje nejprve promluvu generálního ředitele, o tom, co se za poslední čtvrtletí událo. Dále zde najdeme informace o aktuálních tématech týkajících se organizace a výroby sýrů. Mimo jiné noviny také obsahují pohled do historie a výhledy do budoucna organizace. Na poslední straně najdeme sekci „a také se událo“, kde jsou zveřejněny životní události několika zaměstnanců, jako jsou svatby, jubilea, narození dítěte apod. Nakonec je v každém vydání soutěž pro „Madetáky“.

V současné době mají podnikové noviny pouze tištěnou podobu. Zaměstnancům jsou k dispozici na vrátnici, ale pouze v omezeném počtu, okolo 180 výtisků. Ukázka titulní strany podnikových novin, viz příloha č. 3.

5.1.8 Podnikové písemnosti

Kolektivní smlouva

Jednou z nejdůležitějších podnikových písemností je celozávodní kolektivní smlouva, která je na každém závodě obohacena o závodní dodatky. Kolektivní smlouvu mají zaměstnanci k dispozici u vedoucích středisek. Obsahem kolektivní smlouvy jsou mzdové a další pracovní podmínky zaměstnanců. Pracovníci do ní nahlíží, pokud řeší například pracovně právní problémy, mzdy či motivační odměny.

Organizační řád

Organizační řád je interní dokument společnosti, který obsahuje organizační strukturu, úkoly a působnosti jednotlivých útvarů a pravomoci či odpovědnosti jednotlivých osob.

Vnitrofiremní směrnice

- **Směrnice generálního ředitelství**
- **Inventarizační směrnice**
- **Jmenování krizového týmu**

Krizový tým se jmenuje, pokud do organizace dorazí závažná reklamace na určitý vadný výrobek. Krizový tým musí celou situaci řádně rozebrat a vyřešit, co by se mohlo stát, pokud by bylo vadných výrobků v oběhu více.

- **Tým HACCP**

Tým HACCP kontroluje kritické body ve výrobě a tím zabraňuje vzniku problémů. Například při pasterizaci se musí pečlivě registrovat a vyhodnocovat teploty mléka. Tento tým je školený a má nadřízeného, kterého musí informovat, že došlo ke kontrole kritických bodů.

- **Tým pro obranu potravin**

Tento tým se stará o to, aby nebyly potraviny nějak otráveny či nakaženy.

- **Komise jakosti**

Komise jakosti musí denně hodnotit všechny výrobky.

- **Sanitační komise**

Členové sanitační komise jsou jmenováni a pravidelně kontrolují celý provoz závodu.

Provozní řád

V provozním řádu jsou popsány všechny činnosti v organizaci, jak se jednotlivé výrobky vyrábí, jak se obsluhují jednotlivé stroje a také například jak se zachází s odpady.

5.1.9 Školení

K prvnímu školení dochází již při nástupu na pracovní místo. Personalista závodu musí nastupujícího pracovníka řádně proškolit, seznámit ho se strukturou závodu a se střediskem, kde bude pracovat. Po nástupu na středisko je proškolen mistrem dané směny nebo vedoucím střediska. Školení nově nastupujícího pracovníka má čtyři části.

1. Bezpečnost práce s důrazem na nebezpečná místa

Zaměstnanci musí být upozorněni na kritická místa v provozu. Kam a na co nesmějí sahat, čemu by se měli vyhýbat a na co by si měli dávat ve výrobě pozor.

2. Hygienické minimum

Jelikož se jedná o potravinářský průmysl, je důležité vysvětlit novým zaměstnancům, důležité pokyny ohledně hygienických předpisů. Při nástupu na pracovní místo jsou zaměstnanci povinni si zajistit zdravotní průkaz, který jim vydává praktický lékař. Ovšem vydání zdravotního průkazu nenahrazuje vstupní lékařskou preventivní prohlídku u závodního lékaře. Pracovníci v potravinářství musí bezpodmínečně dodržovat veškeré zásady osobní hygieny.

Dále jsou pracovníci povinni používat ochranné pracovní pomůcky. Výdej pracovních a ochranných pomůcek se řídí směrnicí pro poskytování těchto věcí. Pracovník ihned při nástupu je vybaven potřebným počtem oděvů a ochranných pomůcek a každý rok jsou mu doplňovány. Četnost výměny oděvů se řídí životností, která je ve směrnicí. Nad rámec směrnice se poskytují prostředky, které se využívají při práci ve ztížených pracovních podmínkách, při práci s chemikáliemi apod.

Pracovníci si musí řádně zajistit péči o ruce, nehty na ruku musí mít ostříhané na krátko, čisté, bez lakování a před příchodem na pracoviště si musí odložit veškeré šperky na ruku. K sanitaci všech prostor závodu dochází každý den a k sanitaci jednotlivých strojů dochází každý den při odpolední směně.

3. Požární ochrana

Zaměstnanci musí být informováni o povinnosti nošení ochranných pomůcek, o umístění únikových východů a hasicích přístrojů.

4. Ochrana majetku závodu

Tato školení se opakují jednou do roka, a v případě vzniku pracovního úrazu na středisku se provádí opět školení všech pracovníků. Aby mohli mistři provádět tato školení, musí absolvovat školení BOZP vyššího stupně, které se provádí organizovaně v rámci celého podniku Madeta prostřednictvím externí firmy.

5.1.10 Teambuildingové akce

V současné době, kromě každoročního pořádání plesu Madety, v organizaci nedochází k žádným teambuildingovým akcím. Dříve byl vytvořen sociální fond, ze kterého se čerpaly peníze na zájezdy do divadla či rekreační pobyty. Ale před několika lety generální ředitel čerpání z fondu omezil a nyní přispívá zaměstnancům pouze na obědy.

5.1.11 Hodnocení zaměstnanců

Jednou ze základních činností personálního oddělení je hodnocení zaměstnanců. Hodnocení by mělo probíhat průběžně a pravidelně. Smyslem hodnocení je dosažení vyššího pracovního výkonu zaměstnanců, získání podkladů pro odměňování, motivování a zlepšování podnikové kultury. Po rozhovoru s ředitelem závodu jsem dospěla k závěru, že zaměstnanci nejsou nijak hodnoceni, jsou pouze kontrolováni příslušným mistrem, který zdůrazní, zda dělá zaměstnanec něco špatně, ale nehodnotí nejlepší pracovníky.

5.2 Externí komunikace

5.2.1 Komunikace se zákazníky

Organizace Madeta se řídí sloganem, který pronesl Tomáš Baťa, „Náš zákazník – náš pán“, proto tou nejdůležitější cílovou skupinou organizace jsou zákazníci, kterým je potřeba věnovat pozornost, zjišťovat jejich potřeby a plnit je (www.madeta.cz, 2016).

V současné době se největší zpracovatel mléka v naší republice může pyšnit velkým počtem zákazníků nejen tuzemských, ale především zahraničních. Přibližně čtvrtina produkce míří do zahraničí, přesněji do Libanonu, Spojených arabských emirátů, států Evropské unie, Ruska, Asie, Afriky a Ameriky. Celkovou komunikací se zákazníky se zabývá oddělení v Českých Budějovicích.

5.2.2 IceWarp

V roce 2011 se organizace Madeta rozhodla pro využití serveru IceWarp. Díky tomuto systému došlo ke zjednodušení správy klientských programů a přechodu z různých emailových klientů na webové rozhraní. Tuto službu využili také proto, aby bylo sdílení informací komfortnější a zabezpečenější a aby se více využívalo mobilní platformy (www.media.icewarp.com, 2016).

Při odeslání e-mailu na ředitelství v Českých Budějovicích Vám okamžitě přijde automatický e-mail, kde děkují za čas, který jste strávil napsáním zprávy pro společnost Madeta a že prosí o trochu času na odepsání.

5.2.3 Reklama

Reklama je nejvyužívanějším nástrojem marketingového mixu. Pro zviditelnění na trhu společnost Madeta nejvíce využívá televizní a tiskovou reklamu a reklamu na autech a kamionech.

Televizní reklama

Během několika let se televizní reklama stala pro organizaci jedním z nejvyužívanějších typů reklamy. Již první reklama vznikla v roce 1999, tenkrát ještě pro organizaci Jihočeské mlékárny. Následně byla vytvořena ještě jedna reklama pro

organizaci Jihočeské mlékárny, která propagovala v současné době jeden z nejoblíbenějších polotvrdých sýrů Madeland.

Po dlouhé době se v roce 2014 organizace Madeta rozhodla vložit přebytečné peníze do televizní reklamy. Ale jelikož se jedná o soukromou organizaci, tak trvá delší dobu, než na televizní reklamu ušetří. Proto když se rozhodnou pro vložení peněz do televizní reklamy, musí být vedení marketingu zcela přesvědčeno, že se nejedná pouze o vyhazování peněz, ale že reklama bude mít jistý smysl. Jinak by peníze mohli raději vložit například do vybavení nebo lidských zdrojů.

V současné době můžeme na televizních obrazovkách nebo například před spuštěním videa na www.youtube.com, narazit na několik reklam této organizace. V již zmíněném roce 2014 akciová společnost Madeta vytvořila reklamu na tvarohový dezert Lipánek. Tomuto výrobku byla věnována zvláštní pozornost, a to nejen kvůli tomu, že tento výrobek patří mezi nejprodávanější výrobky společnosti, ale také proto, že se o tyto výrobky zajímá zcela jiná cílová skupina, kterou jsou především děti. Proto je reklama částečně animovaná a v obsazení jsou převážně děti.

Ve stejném roce také vznikla dnes jistě velmi známá reklama na sýr ementálského typu Madeland. Reklama vznikla v nepříliš běžném kresleném formátu a provází ji hlas herce a dabéra Petra Nárožného. V reklamě se ocitáme na myší svatbě (www.madeta.cz, 2014).

V roce 2015 vznikla ještě jedna animovaná reklama, která byla také dabována Petrem Nárožným. Tato reklama je volným pokračováním myší svatby s Madelandem, ovšem nyní se nacházíme na křtinách, kde myší hosté obdivují chuť sýra Niva a omylem ho považují za vlastní (www.madeta.cz, 2015). Vzhled jednotlivých reklam je zobrazen v příloze č. 4.

Reklama na osobních autech a kamionech

Během každodenního ježdění, například do práce, do školy, jsme již určitě všichni zahlédli na silniční komunikaci osobní automobil či kamion, který nese nejen označení společnosti Madeta, ale v současné době také reklamu například na jihočeské syrečky. Viz obrázek č. 10.

Tuto reklamu vedení marketingu považuje za velmi přínosnou. Jedním z důvodu preference toho způsobu reklamy je důvod, že je reklama neustále v pohybu, tudíž ji během dne vidí mnohem více lidí, než například reklamu na billboardu. Druhým důvodem zvolení této reklamy je, že se nezaměřuje pouze na jednu určitou cílovou skupinu, ale na všechny obyvatele ve městech.

Obrázek 10 - *Kamion Madeta*



Zdroj: www.madeta-logic.cz

5.2.4 Mléčné bary

V roce 2013 organizace začala své výrobky propagovat prostřednictvím mléčných barů. Po celé České republice vytvořili kolo ochutnávek pod názvem Mléčný bar, ve kterém si mohli zákazníci ochutnat nejen produkty, které již dávno znali, ale také úplné novinky (www.madeta.cz, 2014). Ukázka mléčného baru organizace Madeta je zobrazena na obrázku č. 11.

Obrázek 11 - *Mléčný bar*

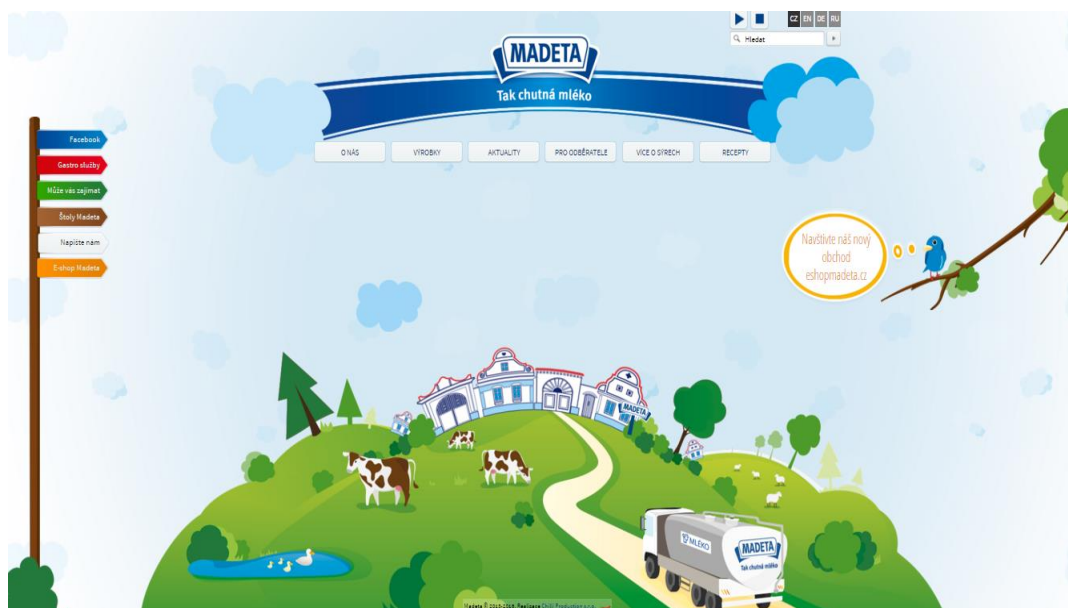


Zdroj: www.madeta.cz

5.2.5 Webové stránky

Takto rozsáhlá organizaci, která má nejen tuzemské, ale i zahraniční odběratele, si nemůže dovolit nedisponovat vlastními webovými stránkami. Proto již v roce 2007 si organizace nechala od společnosti Chilli Production s.r.o. zpracovat své webové stránky www.madeta.cz. Pro návštěvníky jsou k dispozici čtyři jazykové verze, kromě češtiny je to ještě angličtina, němčina a ruština. Na pozadí stránek samozřejmě nechybí logo organizace, modrá mašle ani známé jihočeské stavení. Ukázka pozadí webových stránek organizace je zobrazena na obrázku č. 12.

Obrázek 12 - Úvodní strana webových stránek



Zdroj: www.madeta.cz

Webové stránky mají šest základních rozdělení. V sekci „O nás“ je uživatel seznámen s historií a současností organizace, o tom, co se kde vyrábí a o filosofii společnosti. Najdeme zde také kontakty na jednotlivé závody a ředitelství v Českých Budějovicích. Samozřejmě nemůžeme opomenout ocenění a certifikáty, kterých má organizace Madeta opravdu mnoho.

Webové stránky nejsou vytvořeny pouze pro informování zákazníků, ale také potenciálních uchazečů o pracovní pozice v organizaci. Veškeré volné pracovní pozice a kontaktní formulář pro vyplnění a odeslání najde potenciální uchazeč v sekci „Kariéra“.

V sekci „Výrobky“ najde zákazník všechny druhy výrobků, které organizace vyrábí, prodejny, kde je možné výrobky koupit, jaké jsou novinky ve výrobě či jaké alergeny výrobky obsahují. V oddílu „Aktuality“, kde najdeme kromě nejrůznějších novinek týkajících se organizace také televizní spoty. V části „Pro odběratele“ se dostaneme do velkoobchodu Madety, kde si mohou prostřednictvím e-shopu odběratelé nakupovat výrobky. Dále je zde sekce „Více o sýrech“, kde najdeme jednotlivé vyráběné sýry, základní informace o jednotlivých druzích, recepty, nebo kde si je můžeme pořídit. Poslední sekcí jsou „Recepty“, kde se můžeme inspirovat a vařit s výrobky této organizace.

Mimo těchto šest sekcí zde najdeme odkazy na již zmiňované Gastro služby, Štoly Madeta a další odkazy na facebookové stránky, Madeta Logistic, Bistro Madetka či webové stránky oblíbeného produktu Lipánek. Organizace nezanedbala ani efektivní zpětnou vazbu, které věnovala sekci „Napište nám“. V této sekci mohou zákazníci vyjádřit své připomínky či náměty.

5.2.6 Facebookové stránky

V současné době jsou facebookové stránky nejnavštěvovanější sociální sítí všemi generacemi. Proto organizace Madeta využila této situace a již před několika lety prostřednictvím organizace Chilli Production s.r.o. zahájila svou činnost na této sociální síti. Najdeme zde nejen základní informace o společnosti, ale také nejnovější události, reference zákazníků nebo novinky ve výrobě. Facebookové stránky byly vytvořeny také proto, aby se marketingové oddělení nenásilně dozvědělo názory jednotlivých zákazníků. Ukázka facebookových stránek je zobrazena na obrázku č. 13.

Obrázek 13 - Facebookové stránky



Zdroj: www.chilliproduction.cz

5.2.7 E-shop

Pokud zákazník ve svém oblíbeném obchodě nemůže nalézt svůj oblíbený výrobek od organizace Madeta, je nyní možné si jej koupit přímo v e-shopu organizace. E-shop je k dispozici na webových stránkách organizace Madety, nebo přímo na www.eshopmadeta.cz. Na úvodní stránce se nový zákazník nejprve zaregistruje, a poté se může pustit do nákupu. Na webových stránkách e-shopu je k dispozici akční nabídka produktů, novinky, obchodní podmínky a kontakt na prodejce. Zákazník zde najde nejen všechny mléčné výrobky organizace, ale také reklamní předměty, u kterých je doprava vždy zdarma. Rozvoz mléčných výrobků společnost zajišťuje pouze během pracovních dnů, od sedmi do čtyř hodin odpoledne, a potvrzenou objednávku zákazníkovi vyřídí do tří pracovních dnů (www.eshopmadeta.cz, 2016).

5.2.8 Mobilní aplikace

Nyní byla pro zákazníky zcela nově zřízena mobilní aplikace Madeta Detektiv, kterou si mohou zákazníci stáhnout do svého mobilu či tabletu prostřednictvím Google play nebo App Store. V této aplikaci mohou zákazníci upozornit na chybějící mléčný výrobek v regále, na produkt s prošlou minimální trvanlivostí, na poškozený výrobek či na špatně uvedenou cenu. Tím pomohou týmu Madety usilovat o lepší podmínky v obchodech. Dále zde zákazníci najdou veškerý sortiment výrobků Madety, nebo si mohou vyhledat na mapě nejbližší prodejnu s výrobky této organizace (www.madeta.cz, 2016).

5.2.9 Sponzoring

Organizace Madeta se jako sponzor zúčastní mnoha událostí. Jako jednu z velmi důležitých považují v minulém roce sponzorování Devátého ročníku humanitárního koncertu na podporu Nadace „Národ dětem“. Dále sponzoruje Centrum BAZALKA, které se zabývá komplexní péčí o děti s těžkým zdravotním postižením. Mimo to Madeta sponzoruje také hokejový klub ČEZ Motor v Českých Budějovicích.

5.2.10 Bistro Madetka

Již devátého dubna to bude rok, co bylo otevřeno v areálu Nemocnice v Českých Budějovicích Bistro Madetka. Zákazníci nejen z řad personálu a pacientů, ale také návštěv pacientů si zde mohou koupit snídani, polévku, teplou stravu, ovocné a zeleninové saláty a především některý z výrobků organizace Madeta. Součástí interiéru je i venkovní terasa či dětský koutek. Viz obrázek č. 14 (www.madeta.cz, 2016).

Aktuální jídelníček bistra si mohou zákazníci prohlédnout na webových stránkách nebo si ho mohou nechat zasílat na svůj e-mail. Ukázka týdenního obědového menu je součástí přílohy č. 5.

Obrázek 14 - *Bistro Madetka*



Zdroj www.madeta-gastro.cz

5.2.11 Propagační materiál

Součástí práce marketingového oddělení je i navrhování a obměňování propagačních materiálů. Materiály jsou rozděleny na propagaci celé organizace Madeta a na propagaci výrobků Lipánek. Většina propagačních materiálů, které propagují celou organizaci, je tvořena v modro-bílé barvě s logem Madety.

Dle ceny materiálu, doby využití ve společnosti a dle toho, do jaké míry jsou okoukané, jsou některé materiály po určité době obměňovány. Veškeré návrhy, které zpra-

čuje marketingové oddělení, musí být schváleny generálním a finančním ředitelem. Pokud jsou schváleny, putují do výroby jisté organizace.

Propagační materiály mohou získat zákazníci, obchodní partneři, návštěvníci akcí, které organizace Madeta sponzoruje, návštěvníci podniku aj. Tyto materiály jsou také k dispozici na e-shopu organizace. Seznam propagačních materiálů je uveden v příloze č. 6.

5.3 Rozhovor s ředitelem závodu

Jak už bylo zmíněno, informace byly získány především prostřednictvím rozhovorů s ředitelem závodu Řípec. Po předchozí telefonické domluvě probíhaly rozhovory v kanceláři pana ředitele spíše formou neformální konverzace. Všechny odpovědi na mnou kladené otázky byly písemně zaznamenávány do Microsoft Word a později zpracovány. Pro doplnění drobných nejasností jsme zvolili komunikaci prostřednictvím e-mailu.

Všechny odpovědi byly využity v praktické části bakalářské práce. Níže je uvedena ukázka pokládaných otázek a následně stručné odpovědi pana ředitele. Seznam otázek prvního rozhovoru s ředitelem závodu je zobrazen v příloze č. 7.

- Prostřednictvím jakého komunikačního nástroje nejčastěji probíhá komunikace mezi odděleními?
 - *„Nejčastěji ústně, telefonicky nebo e-mailem.“*
- Jednáte také s odběrateli či dodavateli? A prostřednictvím jakého komunikačního nástroje?
 - *„Jsme výrobním závodem, nemáme žádné přímé odběratele kromě kiosku vedle mlékárny. Naše výrobky přesouváme na obchodní a logistické sklady do Jesenice a Českých Budějovic. S dodavateli materiálů, náhradních dílů, přikoupených surovin jsou uzavírány roční smlouvy na generálním ředitelství a během roku probíhá komunikace týkající se objednávek ze závodu.“*
- Používáte dotazníkové šetření pro zjištění spokojenosti svých zaměstnanců?

- *„Dělali jsme to jen jednou, ale za posledních několik let ne. Nechceme si vynucovat informace od zaměstnanců. Pokud jsou s něčím nespokojeni, mohou mi to říct.“*
- Chtěl byste zlepšit komunikaci se svými zaměstnanci?
 - *„Ne, s komunikací nemáme problémy. Se zaměstnanci komunikuji dennodenně.“*

6 Diskuse a návrh změn

Na základě mého pozorování a rozhovoru s ředitelem závodu Řípec jsou navržena nezávazná doporučení na zlepšení současného stavu manažerské komunikace.

6.1 Interní komunikace

V závodu Madeta Řípec je, z mého pohledu, spíše preferována komunikace verbální před písemnou. Všechny rozhovory, telefonování a jednání jsou dle pana ředitele mnohem efektivnější, než písemná forma. Nejen z toho důvodu, že jsou informace předávány rychleji, ale také z důvodu okamžité zpětné vazby. Ředitel, mistři nebo vedoucí pracovníci si vždy ověří, zda byla informace řádně pochopena a pokud ne, je možné vše znovu vysvětlit.

Podnikové noviny

Vydávání podnikových novin je, dle mého názoru, velmi dobrý způsob předávání informací zaměstnancům, ale současná verze by se mohla rozšířit o sekci „Dotazy zaměstnanců“. Zde by se mohli zaměstnanci dotazovat na vedení společnosti, nebo na nejisté informace týkající se plánů do budoucna. Odpověď by jim byla předána prostřednictvím nadřízeného nebo v dalším vydání podnikových novin.

Vhodné by bylo zvýšit počet výtisků. V současné době je zaměstnancům předáváno okolo 180 výtisků, ale zaměstnanců v závodu je celkem 279, z čehož vyplývá, že se nedostanou k přečtení všem. Vhodnou variantou by bylo také zpřístupnit Madetoviny zaměstnancům online.

Anonymní schránka

Druhé zlepšení se týká opět vnitrofiremní komunikace. V podniku bych doporučovala zavést schránku, do které by mohli zaměstnanci anonymně vhazovat své dotazy, návrhy, nápady nebo problémy na pracovišti. Každý není schopen mluvit o problému, se kterým se v podniku ocitá, například pokud se jedná o šikanu na pracovišti, alkohol na pracovišti či problém s nadřízeným.

Teambuilding

Za velký nedostatek považuji nepořádání teambuildingových akcí. Tyto teambuildingové akce bych nepodceňovala, myslím si, že jsou důležité pro vytváření sociálních vazeb mezi zaměstnanci a tím i pro zlepšení celkového pracovního prostředí. Pro občasný teambuilding by se měly rozhodnout všechny organizace, kterým záleží na loajalitě svých zaměstnanců a které chtějí vytvářet v organizaci dobrý pracovní tým.

Již dříve společnost přispívala například na zájezdy do divadla a podle mě byla chyba od tohoto nápadu opustit. V současné době Madeta pořádá pouze ples ve Veselí nad Lužnicí, na který si mohou zaměstnanci koupit lístky. Ale jelikož ples není pořádán pouze pro zaměstnance, může se zúčastnit každý, kdo si lístek zakoupí, nepovažovala bych ho za teambuildingovou akci.

Kvůli velkému počtu zaměstnanců bylo by velmi složité a drahé uspořádat například bowlingový turnaj pro všechny zaměstnance nebo jinou podobnou teambuildingovou akci. Proto bych navrhovala uspořádat vánoční večírek. Cílem této akce by bylo stmelení pracovníků dohromady, vzájemné poznání a utužení vztahů pracovníků. Akce by mohla být pořádána ve velkém sále Kulturního domu ve Veselí nad Lužnicí, kde se nyní pořádá i ples Madety a catering by obstarala Madeta Gastro. Pronájem velkého sálu kulturního domu činí 15 000 Kč na jeden večer, cenu cateringu se bohužel zjistit nepodařilo.

Nástěnná propagace

Značné změny bych provedla také v obsahu nástěnných propagací. V současné době na nástěnkách zaměstnanci najdou pouze rozdělení pracovníků na jednotlivá pracoviště, ale nenajdou zde informace ekonomického charakteru, jako například:

- zmetkovitost
- produktivita práce
- prodej dle výrobních pracovišť
- uznání nejlepších pracovníků
- mimořádné benefity
- výhled zaměstnanosti do budoucna apod.

Zaměstnanci by zde mohli být také informováni o nejdůležitějších informacích, které se probírali na jednotlivých poradách. Nemyslím si, že by měli být dělníci informováni o všem, co se na poradách řeší, ale o těch nejdůležitějších věcech jistě ano.

Hodnocení nejlepších zaměstnanců

Jako značnou chybu v rámci motivace považuji nehodnocení výkonů zaměstnanců. Hodnotili by se pracovníci na každém oddělení zvlášť, tedy na plátkovně 84 pracovníků, na sýrárně 25 pracovníků a na tavírně 78 pracovníků. Pracovníci by byli hodnoceni podle jejich průměrných výkonů. Mistři by za určité období, minimálně jednou za rok, vybrali zaměstnance, kteří odvedli nejlepší pracovní výkon. Ti by byli projednáni s ředitelem závodu a následně zveřejněni na nástěnce. Za svůj výkon by mohli být finančně odměněni nebo by mohli dostat například poukaz na masáž či dva lístky na ples Madety. Smyslem celého hodnocení je hlavně motivování zaměstnanců, zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců, ale také kontrolování a korigování způsobu práce zaměstnanců.

Kurz „Efektivní komunikace ve firmě“

I když se zdá být komunikace v organizaci v pořádku, ze své zkušenosti vím, že se zde najdou značné nedostatky. Proto bych pro zdokonalení komunikace s podřízenými, nadřízenými a kolegy navrhla kurz „Efektivní komunikace ve firmě“. Tento kurz je vhodný pro všechny manažery nižší a střední úrovně. Cílem tohoto kurzu je zlepšení úrovně komunikace s podřízenými, nadřízenými, kolegy, ale i s obchodními partnery. Obsahem kurzu jsou komunikační dovednosti jako pracovní nástroj, řeč těla a její efektivní využití, komunikační styly a rozvoj interní komunikace. V příloze č. 8 je zobrazen podrobnější obsah, harmonogram a termíny kurzu. Náklady na kurz jsou vyčísleny v následující tabulce č. 3. Kurz je pravidelně pořádán organizací Gradua-CEGOS, s.r.o., trvá dva dny a koná se v Praze nebo v Plzni (www.gradua.cz, 2016).

Tabulka 3 - Náklady na kurz "Efektivní komunikace ve firmě"

Náklady na kurz „Efektivní komunikace ve firmě“		
Cena kurzu za jednoho pracovníka vč. DPH	Počet pracovníků	Cena celkem vč. DPH
8 712 Kč	6	52 272 Kč

Zdroj: www.gradua.cz

Intenzivní opakovací kurz českého pravopisu

Po komunikaci s panem ředitelem prostřednictvím e-mailu bych navrhovala nejen jemu, ale také všem manažerům, vedoucím a asistence pana ředitele intenzivní opakovací kurz českého pravopisu. V současné době, kdy se často využívá písemná forma komunikace, považuji za velmi nevhodné, aby ředitel závodu psal do e-mailu či jiné písemné zprávy pravopisné chyby. Hlavně to považuji za špatnou vizitku celé organizace.

Kurz je zaměřen na tradiční okruhy českých pravopisných pravidel. Obsah celého kurzu je uveden v příloze č. 9. Koná se v Praze a trvá 5 hodin. Náklady jsou vyčísleny v následující tabulce č. 4. (www.jc-correct.com, 2016).

Tabulka 4 - Náklady na kurz "Intenzivní opakovací kurz českého pravopisu"

Náklady na kurz „Intenzivní opakovací kurz českého pravopisu“		
Cena kurzu na jednoho pracovníka vč. DPH	Počet pracovníků	Cena celkem vč. DPH
999 Kč	7	6 993 Kč

Zdroj: www.jc-correct.com

6.2 Externí komunikace

Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

Za velkou chybu celé organizace považují nepořádání dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků. V současné době mají zákazníci možnost vyjádřit se ke spokojenosti s celou organizací pouze prostřednictvím webových stránek či kontaktovat přímo pracovníka organizace. Ale jistě by bylo vhodné například dvakrát do roka pořádat analýzu spokojenosti zákazníků. Dotazník by byl rozdáván v supermarketech po celé České republice. Za každý vyplněný dotazník by zákazník dostal malou pozornost, například propisku s logem Madety. Navržený dotazník viz příloha č. 11.

Reklama na facebookových stránkách

Další návrh se týká reklamy na facebookových stránkách. Jelikož je v současné době na Facebooku přes 4 miliony Čechů, je využití reklamy na této sociální síti jedním z nejlepších a nejlevnějších způsobů, jak oslovit takto velký počet potenciálních zákazníků. Vytvořenou reklamu je také možné zacílit na určitou skupinu lidí:

- podle věku
- podle pohlaví
- podle geografického umístění na úrovni států nebo měst
- podle jazyka
- podle zájmů
- můžeme cílit na minulé návštěvníky webových stránek prostřednictvím Facebook remarketing aj.

Minimální náklady na reklamu činí od 1-5\$ za den (cca od 24 - 120 Kč) (cs-cz.facebook.com).

Sponzoring

Sponzoring je jeden z prostředků marketingového mixu. Výhodou sponzoringu je schopnost podpořit dobré jméno organizace. Akciová společnost Madeta sponzoruje i mnoho sportovních akcí, je také hlavním partnerem hokejového klubu ČEZ Motor v Českých Budějovicích, ale samotný závod Řípec nesponzoruje žádné místní sportovní kluby ani často pořádané sportovní akce. Přitom ve městě Veselí nad Lužnicí je součástí

tělovýchovné jednoty Lokomotiva osm sportovních oddílů a každý z nich by byl jistě, za alespoň malý sponzorský dar, rád. Stačilo by například nakoupit dresy pro fotbalový klub Veselí nad Lužnicí, kde by mohla mít Madeta zveřejněné své logo.

Dále by mohl závod sponzorovat například každoročně pořádaný dálkový pochod a cyklojízdu „Krajem rybníku“, rekreační triatlon „Betonový muž a žena“ nebo vytrvalostní plavecké závody na Vlkovské písčinně „Veselská hodinovka“. Pro tyto sportovní akce by mohli nakoupit startovací čísla, kde by bylo umístěné logo Madety a zároveň by mohli přispět drobnými dary pro výherce či účastníky závodu.

7 Závěr

Komunikace je považována za jeden z nejdůležitějších procesů, které v organizaci probíhají. Správná interní komunikace zvyšuje motivaci zaměstnanců a je cestou ke společnému sdílení vizí a cílů organizace. Proto je velmi důležité věnovat pozornost komunikačnímu procesu v organizaci.

Obsahem teoretické části je vysvětlení podstaty komunikace, komunikačního procesu, manažerské komunikace a marketingové komunikace. Konkretizovala jsem rozdělení komunikace, komunikační styly a bariéry.

Pro zpracování praktické části jsem zvolila akciovou společnost Madeta, konkrétně závod v Řípci. Pro získání informací jsem zvolila strukturovaný rozhovor s ředitelem závodu, Josefem Pánkem. Rozhovory probíhaly vždy po předchozí telefonické domluvě v kanceláři pana ředitele nebo prostřednictvím e-mailové komunikace.

Mým úkolem v této organizaci bylo seznámit se s pracovním prostředím a dozvědět se co nejvíce informací o průběhu a formě využívané manažerské komunikace.

V praktické části jsem nejprve charakterizovala celou organizaci Madeta a.s., a poté závod Řípec. Celá část je rozdělena na interní a externí komunikaci. V interní komunikaci je v organizaci nejvíce preferován rozhovor, a to z důvodu rychlého předání informací a okamžité zpětné vazby. Kromě rozhovorů je zde ale využíváno také telefonování, komunikace prostřednictvím e-mailu, porady, nástěnná propagace, čtvrtletní podnikové noviny aj.

Po zpracování a zanalyzování získaných informací jsem na závěr zhodnotila stav manažerské komunikace v organizaci a navrhla jsem několik řešení na zlepšení současného stavu, která by mohla organizace přenést do praxe. Návrhy na zlepšení interní komunikace se týkaly vylepšení podnikových novin, nástěnné propagace, zhotovení anonymní schránky pro případné návrhy a problémy zaměstnanců, pořádání teambuildingové akce, provádění pravidelného hodnocení zaměstnanců, kurzů pro zlepšení komunikace v organizaci, dotazníkového šetření se zaměstnanci a náborem nových zaměstnanců. Externí komunikace již, dle mého názoru, nepotřebuje tolik zlepšení, ale i přesto jsem navrhla zlepšení webových stránek, provádění dotazníkového šetření se

zákazníky, investování do reklamy na facebookových stránkách a zaměření se na sponzorování sportovních oddílů a sportovních akcí pořádané ve Veselí nad Lužnicí.

8 Summary

Communication is part of our daily lives. Nowadays we can't exist without communication. It forms our relationship with other people. A good manager knows how important communication is for him and for the whole company. Communication affects other processes in the company, such as performance and employee motivation. Therefore we should try to improve it or at least to maintain it at a satisfactory level.

In the theoretical part of this bachelor thesis there are explained communication itself and the related basic concepts of communication, kinds and types of communication, communication process, managerial communication, internal communication, communication styles, communication barriers etc. on the basis of literature data.

The practical part of the thesis deals with the individual components of managerial communication in the chosen company. For this part I chose the joint-stock company Madeta in Řípec. The aim of my thesis is to evaluate the communication of a manager in this company and to suggest changes to improve the current state of communication. I used the form of a structured interview to define the current situation of communication in this company. I interviewed the director of the production plant in Řípec, Mr. Josef Pánek. The meetings took place in the director's office in the company and in a friendly and relaxed atmosphere.

After a few meetings with the director, I decided that there are no serious obstacles in the communication within the company. Nevertheless, I suggested some changes to improve the current state of external and internal communication. These changes will be helpful to improve workplace relations as well as for better comprehension of employees and customers.

Keywords: kinds and types of communication, communication process, managerial communication, internal communication, communication styles, communication barriers

9 Přehled použité literatury

9.1 Literární zdroje

- Bedrnová, E., Nový, I. et al. (2004). Psychologie a sociologie řízení (2nd ed.). Praha: Management Press.
- DeVito, J. A. (2001). Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing.
- Stehlík E., et al. (1999). Základy marketingu. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Donnelly, Jr. H. J, Gibson, L. J., Ivancevish, M. J. (1997) Management. Praha: Grada Publishing.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2007). Management. Praha: Grada Publishing.
- Hloušková, I. (1998). Vnitrofiremní komunikace. In Řehoř, P. (2012). Manažerská komunikace. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Ekonomická fakulta.
- Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2000). Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press.
- Janda, P. (2004). Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada Publishing.
- Khelerová, V. (2010). Komunikační a obchodní dovednosti manažera (3th ed.). Praha: Grada Publishing.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). Management. Praha: East Publishing.
- Koubek, J. (2009). Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.
- Mikuláščík, M. (2003). Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing.
- Palmer, S., & Weaver, M. (2000). Úloha informací v manažerském rozhodování. In Řehoř, P. (2012). Manažerská komunikace. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Ekonomická fakulta.
- Pelsmacker, D. P., Geuens, M., & Bergh, V. D. J. (2003). Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2004) Management. In Řehoř, P. (2012). Manažerská komunikace. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Ekonomická fakulta.

- Řehoř, P. (2012). Manažerská komunikace. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.
- Schneiderová, A., & Schneider, M. (2008). Komunikační dovednosti. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
- Střížová, V. (2001). Manažerská komunikace. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Střížová, V. (2006). Manažerská komunikace: část I a II. In Řehoř, P. (2012). Manažerská komunikace. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Ekonomická fakulta.
- Thomson, P. (2001). Tajemství komunikace. In Řehoř, P. (2012). Manažerská komunikace. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Ekonomická fakulta.
- Tureckiová, M. (2007). Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. et al. (2000). Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press.
- Vymětal, J. (2008). Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing.
- Zamazalová, M. et al. (2010). Marketing (2nd ed.). Praha: C. H. Beck.

9.2 Internetové zdroje

- Dobrušová, E. (2013). Techniky manažerské komunikace. Citováno dne 25. 9. 2015. Dostupné z <http://projects.math.slu.cz/AM/activ/soubory/opory/TechManKom.pdf>
- Eshopmadeta.cz. (2016). Reklamní předměty. Citováno dne 1. 3. 2016. Dostupné z <http://eshopmadeta.cz/>
- Facebook.com. (2016). Kolik stojí inzerce na Facebooku? Citováno dne 14. 3. 2016. Dostupné z <https://cs-cz.facebook.com/business/help/214319341922580>
- Gradua. (2016). Efektivní komunikace ve firmě. Citováno dne 13. 3. 2016. Dostupné z <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazer-ske-kompetence/efektivni-komunikace-ve-firme.html>
- IceWarp. (2016). Madeta zvolila řešení IceWarp pro sjednocení komunikace a komunikaci s mobilní platformou. Citováno dne 20. 2. 2016. Dostupné z https://www-media.icewarp.com/cs/pdf/madeta_case.pdf

- Jazykové centrum Correct. (2016.) Intenzivní opakovací kurz českého pravopisu. Citováno dne 13. 3. 2016. Dostupné z <http://www.jc-correct.com/cestina-pro-cechy/kurz-ceskeho-pravopisu.html>
- Jobs.cz. (2016). Aktuální ceny služeb – Jobs.cz. Citováno dne 13. 3. 2016. Dostupné z <http://firmy.jobs.cz/cenik/>
- Madeta. (2014). Navštivte náš mléčný bar. Citováno dne 27. 2. 2016. Dostupné z <http://www.madeta.cz/news/35/53/Navstivte-nas-Mlecny-bar>
- Madeta. (2015). Bistro Madetka. Citováno dne 3. 3. 2016. Dostupné z <http://www.madeta.cz/news/42/53/Bistro-Madetka>
- Madeta. (2016). Aplikace Madeta Detektiv. Citováno dne 2. 3. 2016. Dostupné z <http://www.madeta.cz/news/54/53/Aplikace-Madeta-Detektiv>
- Madeta. (2016). Historie a současnost. Citováno dne 29. 1. 2016. Dostupné z <http://www.madeta.cz/cz/o-nas/historie-a-soucasnost>
- Madeta. (2016). Kde se co vyrábí. Citováno dne 30. 1. 2016. Dostupné z <http://www.madeta.cz/cz/o-nas/kde-se-co-vyrabi>
- Madeta. (2016). Naše filozofie – slovo ředitele. Citováno dne 17. 2. 2016. Dostupné z <http://www.madeta.cz/cz/o-nas/nase-filozofie>
- Madeta. (2016). Výtěžek v hodnotě 75 578,- pro Centrum Bazalka. Citováno dne 3. 3. 2016. Dostupné z <http://www.madeta.cz/news/51/53/Vytezek-v-hodnote-75-578-pro-Centrum-Bazalka>
- Madeta-gastro.cz. (2016). O nás. Citováno dne 29. 1. 2016. Dostupné z <http://www.madeta-gastro.cz/o-nas/obecne-informace>
- Madeta-logic.cz. (2016). O nás. Citováno dne 29. 1. 2016. Dostupné z <http://www.madeta-logic.cz/o-nas/o-nas-logic-milktrans>
- Skarlantová, P. (2005). Interní komunikace: co a jak vylepsit. Citováno dne 24. 9. 2015. Dostupné z <http://eregal.ihned.cz/c1-17255200-interni-komunikace-co-a-jak-vylepsit>
- Šmorancová, N. (2010). Asertivita. Citováno dne 20. 9. 2015. Dostupné z <http://www.mujuvztah.cz/clanky-vztahy/chci-zlepsit-vztah/asertivita.html>. In Řehoř, P. (2012). Manažerská komunikace. České Budějovice: Jihočeská univerzita. Ekonomická fakulta.

- Veseli.cz. (2014). Inzertní listina. Citováno dne 12. 2. 2016. Dostupné z http://www.veseli.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=18068&id_dokumenty=209894
- Youtube.com. (2013). Druhá reklama pro JČM. Citováno dne 26. 2. 2016. Dostupné z www.youtube.com/watch?v=Oas2izKfhrc&list=UUyjU-vcIpVC45rJ9g9e1udw&index=8
- Youtube.com. (2013). Reklama pro JČM. Citováno dne 26. 2. 2016. Dostupné z www.youtube.com/watch?v=eoJs8_F5Mpo&index=7&list=UUyjU-vcIpVC45rJ9g9e1udw
- Youtube.com. (2014). Reklama na Lipánek. Citováno dne 26. 2. 2016. Dostupné z www.youtube.com/watch?v=n5trMVZaFns&list=UUyjU-vcIpVC45rJ9g9e1udw&index=6
- Youtube.com. (2015). Reklama na Jihočeskou Nivu. Citováno dne 26. 2. 2016. Dostupné z <https://www.youtube.com/watch?v=7UdIyNuyKaA&index=1&list=UUyjU-vcIpVC45rJ9g9e1udw>
- Youtube.com. (2015). Reklama na Madeland. Citováno dne 26. 2. 2016. Dostupné z <https://www.youtube.com/watch?v=LZtz9iZsuxA&index=4&list=UUyjU-vcIpVC45rJ9g9e1udw>

10 Přílohy

10.1 Obrázky

Obrázek 1: <i>Komunikační proces</i>	4
Obrázek 2: <i>Komunikace v organizaci</i>	9
Obrázek 3: <i>Význam komunikace v organizaci</i>	10
Obrázek 4 - <i>Vnitrofiremní komunikační proces</i>	15
Obrázek 5 - <i>Organizační struktura celé společnosti</i>	26
Obrázek 6 - <i>Struktura zaměstnanců</i>	27
Obrázek 7 - <i>Organizační struktura závodu Řípec</i>	28
Obrázek 8 - <i>Inzerát</i>	31
Obrázek 9 - <i>Ukázka e-mailové komunikace</i>	33
Obrázek 10 - <i>Kamion Madeta</i>	40
Obrázek 11 - <i>Mléčný bar</i>	41
Obrázek 12 - <i>Úvodní strana webových stránek</i>	42
Obrázek 13 - <i>Facebookové stránky</i>	43
Obrázek 14 - <i>Bistro Madetka</i>	45

10.2 Tabulky

Tabulka 1 - <i>Porovnání účinné a neúčinné zpětné vazby</i>	11
Tabulka 2 - <i>Jiné dělení komunikačních bariér</i>	18
Tabulka 3 - <i>Náklady na kurz "Efektivní komunikace ve firmě"</i>	51
Tabulka 4 - <i>Náklady na kurz "Intenzivní opakovací kurz českého pravopisu"</i>	51

10.3 Přílohy

Příloha 1 - <i>Ukázka webových stránek Madety Gastro</i>	
Příloha 2 - <i>Organizační struktura závodu Řípec</i>	
Příloha 3 - <i>Titulní strana podnikových novin</i>	
Příloha 4 - <i>Ukázky televizních spotů</i>	
Příloha 5 - <i>Ukázka týdenního obědového menu v Bistru Madetka</i>	
Příloha 6 - <i>Seznam propagačního materiálu</i>	
Příloha 7 - <i>Seznam otázek</i>	
Příloha 8 - <i>Obsah kurzu Efektivní komunikace ve firmě</i>	
Příloha 9 - <i>Obsah Intenzivního opakovacího kurzu českého pravopisu</i>	
Příloha 10 – <i>Návrh dotazníku pro zaměstnance</i>	
Příloha 11 – <i>Návrh dotazníku pro zákazníky</i>	

Příloha 1 - Ukázka webových stránek Madety Gastro

Catering

Pořádáte společenský raut, kulturní akci či soukromou oslavu narozenin nebo dokonce svatbu? Chcete, aby si všichni vaši hosté pochutnali a vy byli **bez starostí a stresů**? Pak nás určitě neváhejte kontaktovat, **vše vám kompletně připravíme a zajistíme přesně podle vašeho přání.**

Nabízíme:

- dokonalý servis s týmem zkušených kuchařů
- raut pro několik hostů nebo až dvě stě lidí
- vlastní stan pro 100 lidí pro pořádání venkovních akcí (stan je možno zapůjčit i samostatně)
- profesionálně sestavené menu podle vašeho přání

Cena

Cena závisí na výběru použitých surovin při přípravě rautu a také na počtu osob.

Kontaktujte nás

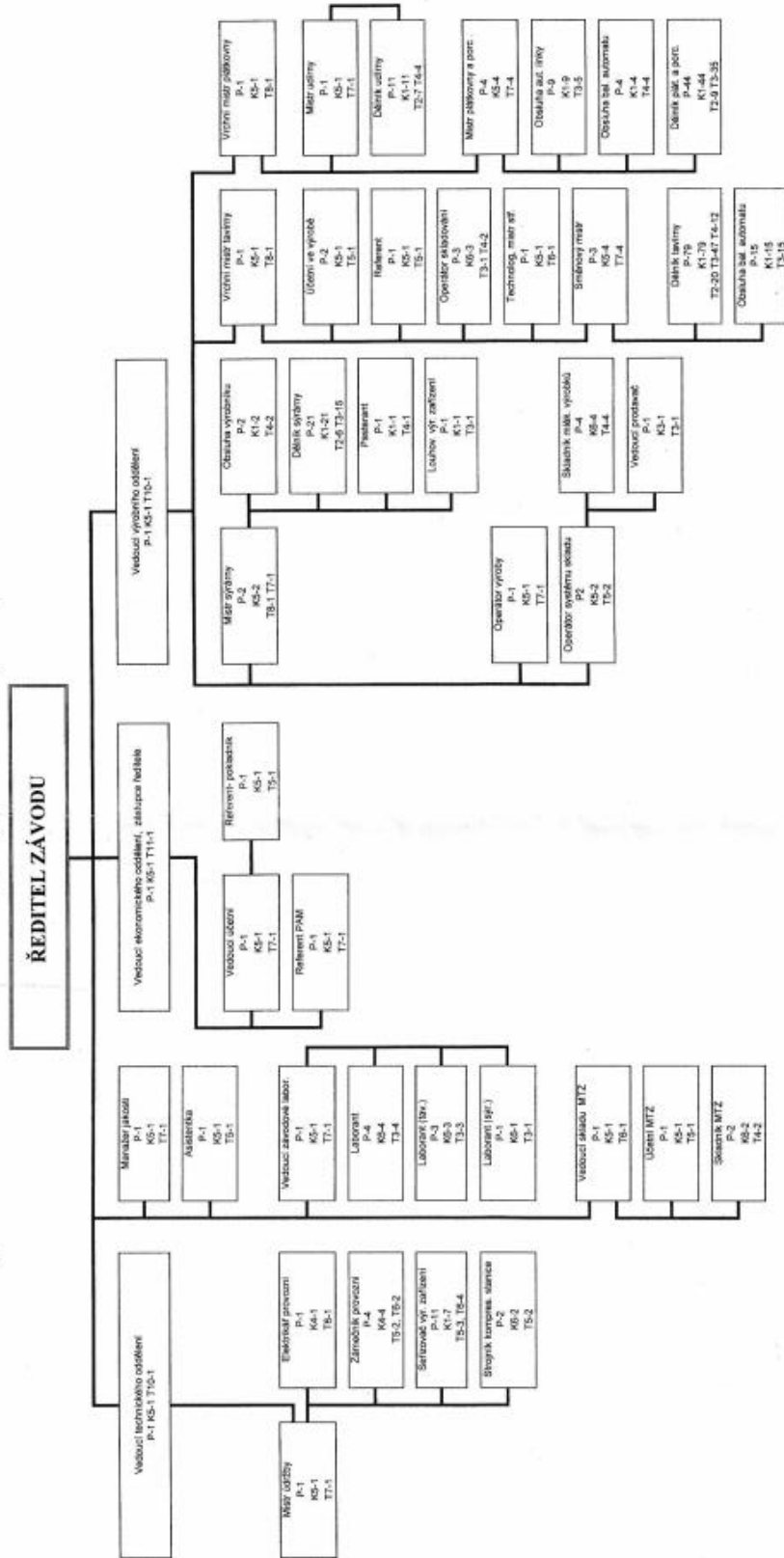
Madeta Gastro je tu pro vás, pište na gastro@madeta.cz nebo volejte na 389 136 289.



Zdroj: www.madeta-gastro.cz

Příloha 2 - Organizační struktura závodu Řípec

Organizační struktura závodu Řípec, fyzické stavy stálých zaměstnanců k 1.1.2014



Legenda: P-počet pracovníků, K-kategorie, T-tarifní třída
 výroba (kat.1), doprava (kat. 2), POP, OH (kat. 3), údržba (kat. 4.), THP (kat. 5), ostatní (kat. 6)
 Stálí zaměstnanci - zaměstnanci bez brigádníků (důchodců a studentů) a zaměstnanců na vedlejší pracovní poměr

PODZIM 2015

naše MADETOVINY

aneb ze života Madety

Vážený čtenáři, vážení madeťáci,

vstoupili jsme do posledního čtvrtletí tohoto roku v poněkud rozdílné atmosféře. Platí to v oblasti mezinárodních vztahů, ale citelné jsou i hospodářské turbulence v rámci naší republiky. Toto konstatace se týká především mlékárenství. Růst hrubého domácího produktu naší země by nasvědčoval podnikatelskému blahobytu všeobecně. Bohužel, důsledky embarga dovozu do Ruska, zrušení mléčných kvót v EU a významná nadprodukce syrového mléka v Evropě činí potíže mlékárenství, tedy i Madetě.

Přiznám se, že jsem věřil v pomoc státních úředníků a vlády, v pomoc obědňovou té, která byla poskytnuta v okolních zemích v rámci EU. Věřil jsem v odbornost pracovníků a politiků, kteří měli toto národohospodářské rozhodnutí realizovat. Věřil jsem špatně, protože do dneška, tedy více než rok, se nestalo nic. Je to škoda pro všechny.

Pokud hovoříme o mimořádných negativních vlivech na mlékárny, velmi dobře víme, že se jedná i o sektor zemědělství. Snad nikdo už nepochybuje, že produkce mléka v naší zemi by měla být snížena. Jedná se o konkurenční vliv v rozvoji rozvojem naší země. Nejsou to jenom konkurenční vlivy, ale i konkurenční vlivy. Kdo za to ponese za několik let odpovědnost? Jo, to nevím.

Vím však velmi dobře, že vám chci popřít hodně energie a vitality do zbytku roku. Léto bylo krásné, třeba už brzy bude lépe. Rád bych tomu věřil.



Milan Teplý

Mléko už Pelhřimovští standardizují i zastudena

Od června funguje v Madetě Pelhřimov kromě teplé i studená standardizace tučnosti mléka. „Odstředění mléka a standardizování tuku se dá docílit nejen při teplotě 55 stupňů Celsia, ale v moderních odstřediv-

kách je to možné i při sedmi stupních. Mléko tedy není potřeba ohřívát,“ vysvětlil ředitel závodu Jaroslav Štípek. Současně s touto inovací došlo v Pelhřimově i na výměnu již starého a nevyhovujícího pastera.

Pro kontinuální technologii na zpracování trvanlivého mléka je studená standardizace ideálním postupem. Její výhodou je úspora při čistění technologie a také energie - mléko není třeba ohřívát a znovu zchlazovat, teplota se pouze stabilizuje.

Nevýhodou pak je, že svezení mléka je třeba standardizovat a zpracovat do krabic s nápisy „trvanlivé mléko“ ihned. Nastane-li nějaký problém, je třeba v případě potřeby najít na teplotu standardizaci. „Řádnou věšinou začínáme studenou standardizaci, která jede až do večera. Tak zvládneme 300 tisíc litrů mléka. Je-li ho více, ke slovu přichází teplá,“ doplnil ředitel. Pokud k takové situaci dojde, musí pracovníci závodu řešit problémy s organizací a také s plánováním, které se zavedením studené standardizace zkomplikovalo. Jak říká Jaroslav Štípek, její zprovoznění je malým zásahem do technologie, ale velkým do systému.

Jaké množství energie se novou inovací ušetří, se podle jeho slov ukáže zhruba po ročním provozu.



Při standardizaci dochází ke zpětnému smíchání odstředěného mléka a části smetany v požadovaném poměru na požadovanou tučnost mléka - vyrábí se tak plnotučné, polotučné a nízkotučné mléka.

V jeden den se v bývalých zracích sklepích ocitli dva prezidenti

Ve čtvrtek 27. srpna, v den zahájení agrosalonu Země živitelka, byla v okolí Štol Madeta v Českém Krumlově neobyčejně rušná.

Policejní hlídky s vozy i motocykly, skupinky mužů v tmavých oblecích a pyrotechničtí s německými ovčáky se tu pohybovali několik hodin před tím, než se svým doprovodem dorazil prezident Miloš Zeman. Pouze jinak všudypřítomní novináři chyběli - v oficiálním prezidentském programu totiž šlo o oběd v Českém Krumlově nebyla ani zmínka. Soukromé pozvání Milana Teplého přijal i Zemanův předchůdce Václav Klaus, a tak rekonstruované Štoly zářily vskutku neobyčejnou návštěvou dvou českých prezidentů.

Nutno podotknout, že prohlídka Štol s teplotou kolem deseti stupňů Celsia uvítali v tento tropický den všichni, vzhledem ke svému národnému programu na žemí živitelce ji zeman teplý zeman teplý zeman teplý zeman. Ten také velmi ocenil, že Štoly sloužily před deseti lety jako zrací sklepy pro nízu nezůstaly ležet ladem, ale žijí svým novým životem.

Oběd se sice konal za zavřenými dveřmi, vime však, že šéfkuřač Libor Bárta přivítal po schválení hradební protokol menu ve složení šunka s křenem, polévka s játrovými knedličky a nudlemi, grilované kolínko ze selátka a višňový koláč

s čokoládovou zmrzlinou, že cigarety si neodepřel nejen Miloš Zeman, ale ani další pánové (z nich ovšem ani jediný nebyl z Madety). Vime také, že jsem obědval o jednoho stolu se dvěma prezidenty. Jsem dokonce přikonal svého dědečka. Ten totiž za druhé světové války jedl v zákopu



Ve Štolách Madeta se návštěvě během tropického srpna libilo nejen kvůli nízké teplotě.

Že atmosféra u tabule byla příjemná, což dokládá i skutečnost, že se původně plánovaná doba návštěvy protáhla. „Ples“ pochopitelnou počáteční nervozitu jsem se nakonec cítil moc dobře, ty více než dvě hodiny byly velmi pohodové a uvolněné. A tím,

na frontě s generálem Ludvíkem Svobodou, budoucím Československým prezidentem. Ale nejspíš Lidič a z esusu,“ prozradil s úsměvem jeden ze zástupců Madety přítomných u slavnostní tabule ve Štolách Madeta, ředitel logistiky Jiří Troustil.



Na snímku jsou zleva personální ředitel Pavel Buryšnek, prezident Miloš Zeman, Milan Teplý s manželkou Dagmar, ředitel říjecího závodu Josef Pánek, esprezident Václav Klaus a ředitel logistiky Jiří Troustil.

VE ZKRATCE

* **OPATŘENÍ PROTI ZNEUŽITÍ VÝZNAMNÉ TRŽNÍ SÍLY BY SE MĚLA TÝKAT NEJEN ODBĚRATELŮ, HLAVNĚ OBCHODNÍCH ŘETĚZCŮ,** ale i jejich dodavatelů. Ve Sněmovně to ve druhém čtení novely zákona o významné tržní síle navrhli někteří opoziční poslanci. Zákon v největší podobě má chránit dodavatele před praktikami obchodních řetězců. Vládní novela má jeho ustanovení vylepšit. Zákon i jeho novelu kritizuje praxe.

* **ČEŠI SI PRO NÁKUP NEJCENĚJŠÍ VYBÍRAJÍ PROJEKTU POTRAVIN PODLE POLOHY, ŠÍŘE SORTIMENTU A AKČNÍCH SLEV.** Podle letáku s akčními nabídkami

potravin nakupuje 43 procent obyvatel, pouze pro šest procent domácností je při výběru místa nákupu důležitá přítomnost českých či regionálních potravin. Vyplyvá to z průzkumu společnosti GfK.

* **NEJCENĚJŠÍ ZNAČKA KVALITY NA ČESKÝCH POTRAVINÁCH JE KLASA.** Podle zřijového průzkumu agentury STEM/Mark si ji spontánně vybavilo 82 procent z 1300 respondentů, kteří aspoň zběžně znácky kvality znají. Skoro pětina „znalých“ lidí si ze značek vzpomněla na Český výrobek, 12 procent na označení Regionální potravina. Na chráněná evropská označení pak pouhá dvě procenta lidí.

Příloha 4 - Ukázky televizních spotů

Reklama pro JČM



Zdroj: www.youtube.com – 1. reklama pro JČM

Druhá reklama pro JČM



Zdroj: www.youtube.com – 2. reklama pro JČM

Reklama na Lipánek



Zdroj: www.youtube.com – reklama Lipánek

Reklama na Madeland



Zdroj: www.youtube.com – reklama na Madeland

Reklama na Jihočeskou nivu



Zdroj: www.youtube.com – reklama na nivu

Příloha 5 - Ukázka týdenního obědového menu v Bistru Madetka

Madetka

• BISTRO •

Týdenní obědové menu
podáváme od 10.30 do 13.30 hod.

Pondělí

Polévka: Kapustová	25,-
1. hlavní chod: Hovězí roštěná na houbách, rýže	95,-
2. hlavní chod: Kuře s jarní zeleninou, brambor	85,-
3. hlavní chod: Linguine s cherry rajčaty a mozzarellou	85,-

Úterý

Polévka: Kuřecí vývar	25,-
1. hlavní chod: Zvěřinové ragú, římské placičky	95,-
2. hlavní chod: Kuřecí játra na přírodno, rýžové těstoviny	85,-
3. hlavní chod: Sojové maso, rýže	85,-

Středa

Polévka: Zeleninový vývar	25,-
1. hlavní chod: Hovězí pikantní s jarní cibulkou, bramborová kaše	95,-
2. hlavní chod: Aljašská treska s kuskusem, zeleninový salátek	85,-
3. hlavní chod: Brokolice placičky, brambor	85,-

Čtvrtek

Polévka: Cizmová s krutony	25,-
1. hlavní chod: Bažantí stehna na červeném víně, bulgur	95,-
2. hlavní chod: Vepřové nudličky s dušenou zeleninou, pohanka	85,-
3. hlavní chod: Zeleninové lečo, brambor	85,-

Pátek

Polévka: Bažantí vývar	25,-
1. hlavní chod: Grilovaný losos se zeleninovým salátkem, bagetka	95,-
2. hlavní chod: Kuřecí karbanátek s kurkumou, brambor	85,-
3. hlavní chod: Cannelloni s tomatovou omáčkou a sýrem	85,-

Sobota a neděle

Polévka: Boršč	25,-
Hlavní chod: Špagety bolognese	85,-

*Chcete mít jistotu, že si i další den pochutnáte na svém oblíbeném jídle?
Žádný problém, stačí si jej den dopředu rezervovat na čísle 778 716 612.*

Příloha 6 - Seznam propagačního materiálu

Seznam propagačního materiálu	
Propagace Madety, a.s.	Propagace výrobku Lipánek
Dárková etiketa	Samolepka dítě v autě
Blok Madeta A4	Samolepky kapitána Lipánka
Propiska	Knihy Lipánek a Měďa na výletě
Osuška Madeta	Omalovánky
Župan	Sešit 511, 524
Dámská polokošile	Puzzle
Pánská polokošile	Pexeso
Mikina	Reflexní páska Lipánek
Šálek s podšálkem	Balónky
Hrneček	Miska Lipánek
Konvička, šálek na čaj	Láhev na pití 0,75l
Plastový nůž na dorty	Svačkový box
Vařečka	Tričko Lipánek
Hodiny	Pláštěnka
Lupa	
Dárková krabice	
Dárková taška	

Zdroj: www.eshopmadeta.cz

Příloha 7- Seznam otázek rozhovoru s ředitelem závodu

1. Na kolik oddělení je organizace rozdělena?
2. Kolik má organizace zaměstnanců?
3. Pracují v organizaci převážně ženy nebo muži?
4. Jak v organizaci probíhá nábor zaměstnanců? Na jaké pozice nejčastěji?
5. Hodnotíte pravidelně nejlepší zaměstnance?
6. Jaké nástroje komunikace jsou v organizaci nejčastěji využívány?
7. Prostřednictvím jakého komunikačního nástroje nejčastěji probíhá komunikace mezi jednotlivými odděleními?
8. Jak často probíhají porady?
9. Prostřednictvím jakého komunikačního nástroje komunikujete vy se svými zaměstnanci?
10. Používáte dotazníkové šetření pro zjištění spokojenosti svých zaměstnanců?
11. Používáte nástěnnou propagaci k předání informací zaměstnancům? Co je na ní uvedeno?
12. Vydává organizace Madeta podnikové noviny pro zaměstnance? A kde jim jsou k dispozici?
13. Jsou zaměstnanci informováni o vizi, strategiích a dlouhodobých cílech organizace? A jakým způsobem?
14. Je v organizaci zřízena anonymní schránka, do které mohou zaměstnanci anonymně vřazovat své nápady, připomínky, stížnosti či dotazy?
15. Ptáte se svých zaměstnanců, zda jim jsou jasné všechny instrukce potřebné pro jejich pracovní činnost?
16. Jak často v organizaci dochází ke školení zaměstnanců?
17. Zaměstnance školí mistři či vedoucí pracovišť nebo využíváte pro školení externistu?
18. Jaké směrnice má organizace?
19. V jaké oblasti komunikace shledáte nedostatky?
20. Jednáte také s odběrateli a dodavateli? A prostřednictvím jakého komunikačního nástroje?
21. Používáte pro zjištění spokojenosti zákazníků dotazníkové šetření?
22. Jak komunikujete se svými zákazníky? Jaké prostředky nejčastěji využíváte?
23. Jak propagujete své výrobky? Zúčastňujete se nějakých veletrhů?

24. Podporujete finančně místní sportovní kluby?

25. Kde všude má vaše organizace reklamu?

Příloha 8 - Obsah kurzu Efektivní komunikace ve firmě

Vzdělávání Gradua 2016



Efektivní komunikace ve firmě

Úvod

Tento kurz je zaměřen na zdokonalování efektivní komunikace na různých úrovních a její trénink. Dorozumět se s kolegy v pracovním týmu, s podřízenými i s obchodními partnery a pozitivně na ně působit je nezbytnou podmínkou úspěšného jednání. Pomůže účastníkům identifikovat silné a slabé stránky v komunikaci a rozvíjet jejich schopnost uspět v různých pracovních situacích.

Cíle

- Zlepšit úroveň komunikace s podřízenými, nadřízenými, kolegy i s obchodními partnery.

Obsah

Komunikační dovednosti jako pracovní nástroj

- verbální a neverbální komunikace,
- cíl komunikace,
- komunikační bariéry,
- jasně a stručně vyjadřování,
- aktivní naslouchání,
- akceptace specifík partnera, empatie,
- nejčastější chyby v komunikaci,
- pozitivní komunikace.

Řeč těla a její efektivní využití

- umění rozpoznat a správně vyhodnotit neverbální komunikaci,
- využití řeči těla při různých typech jednání.

Komunikační styly – přizpůsobení komunikace situaci a partnerovi

- autodiagnostika vlastního komunikačního stylu,
- identifikace partnerova komunikačního stylu,
- umění přizpůsobit se partnerovi.

Rozvoj interní komunikace

- efektivní předávání informací mezi odlišnými komunikačními partnery,
- efektivní přenos informací.

Metodika

Interaktivní výklad s diskuzí, autodiagnostické testy, hraní rolí, soutěže, trénink ve dvojicích s pozorovatelem, workshop, cvičení, modelové situace, skupinová práce, rozbor vzdělávacího DVD.

Určeno

Manažerům nižší a střední úrovně, začínajícím manažerům a vedoucím projektů, kteří chtějí efektivně komunikovat se svými partnery.

Harmonogram

prezence 8.45–9.00 hod.,
program 9.00–16.00 hod.

Termín	Místo	Variabilní symbol
25.–26. 4. 2016	Plzeň	160207
26.–27. 5. 2016	Praha	160208
22.–23. 9. 2016	Praha	160209
25.–26. 10. 2016	Brno	160210
1.–2. 12. 2016	Praha	160211

Cena a rozsah

7 200 Kč (bez DPH), 8 712 Kč (včetně 21 % DPH)
2 dny

Manažer projektu

Mgr. Andrea Vlasáková
226 006 345, avlasakova@gradua.cz

Doporučujeme

Navazující kurzy: Asertivita v praxi, Řešení konfliktů, Umění přesvědčit – strategie argumentace, Vyjednávání nejen pro manažery, Prezentační dovednosti
Navazující oblasti: 1. Projektové řízení

Zdroj: www.gradua.cz

Příloha 9 - Obsah Intenzivního opakovacího kurzu českého pravopisu

Intenzivní opakovací kurz českého pravopisu

Zvládněte český pravopis a pište konečně bez chyb. Intenzivní šestihodinový kurz naplněný přehlednými cvičeními a jasnými výklady.

Termíny kurzů

18.3.2016 (pá)	14:00 - 19:00	Praha	999 Kč	Přihlásit na kurz
27.5.2016 (pá)	14:00 - 19:00	Brno	899 Kč	Přihlásit na kurz

 To se mi líbí  To se líbí 47 lidem. Buďte první mezi svými přáteli.

Co se na kurzu probírá

Kurz je zaměřen na tradiční okruhy českých pravopisných pravidel:

- psaní *ů*,
předložky a předpony *s* a *z*,
psaní velkých písmen,
spěžečky,
interpunkci,
značky a zkratky atd.

Zvláštní pozornost je věnována jevům, v nichž se nejčastěji chybuje, a jevům, jejichž výklad se v posledních letech změnil (vycházíme z Akademické příručky českého jazyka, vydané v r. 2014).

Témata jsou probírána za pomoci cvičení sestavených s maximálním ohledem na reálné potřeby dnešních pisatelů. Mnohé jevy jsou vyloženy v širších souvislostech, což usnadňuje jejich zapamatování.

Po skončení kurzu je lektor studentům k dispozici k individuálním konzultacím.

A NAVÍC: Účastníci kurzu si mohou u Correctu dopředu objednat a na místě odebrat lektorovu knihu [Jazykově jednodučky](#) (195 Kč), na požádání rovněž s podpisem autora a věnováním.

Kdo vás bude kurzem provázet?



Mgr. Jan Tábořský

Zkušený korektor, redaktor ([syntagma.cz](#)) a autor úspěšných facebookových stránek [Jazykové zajímavosti](#) a knihy o češtině [Jazykově jednodučky](#).

Praxi získal na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy (více než 1500 hodin jazykovědné výuky), v Ústavu pro jazyk český Akademie věd ČR, na několika redakčních místech a v mnoha projektech ve státní, neziskové i komerční sféře.

Poslechněte si [Honzův rozhovor v Českém rozhlasu](#) z 23. ledna 2014 - O češtině, pravopisu a chybování.

Zdroj: www.jc-correct.com

Dotazník 2016

Vážené kolegyně a kolegové,

*dovolujeme si Vás oslovit podnikovým dotazníkem, jehož cílem je zjistit **objektivní názor na spokojenost zaměstnanců** v naší organizaci a následně **zlepšit pracovní podmínky**.*

*Odpovědi, které uvedete, jsou zcela **anonymní**. Snažte se tedy prosím odpovídat co možná nejupřímněji.*

*Vždy vyberte jen **jednu** vhodnou **variantu** odpovědi a tu následně **zakroužkujte**. Vyplnění celého dotazníku zabere přibližně 5 minut!*

Výsledná data budou použita pouze pro interní potřebu a nebudou poskytnuta třetím osobám.

Vyplněné dotazníky můžete odevzdat na vrátnici, kde je pro ně zřízena speciální anonymní schránka.

Děkujeme za spolupráci!

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

Proč

2. Doporučil/a byste zaměstnání v této organizaci některému ze svých přátel?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

3. Myslíte si, že jste v dostatečné míře informováni o dění v organizaci? (např. plány do budoucna, změny ve vedení apod.)?

- ano
- ne

4. Jak hodnotíte jednotlivé aspekty na pracovišti? (Ohodnoťte známkami jako ve škole 1 = nejlepší; 5 = nejhorší)

- Světlo na pracovišti: 1 2 3 4 5
- Hluk na pracovišti: 1 2 3 4 5
- Teplota na pracovišti: 1 2 3 4 5
- Zápach na pracovišti: 1 2 3 4 5

5. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti? (Ohodnoťte známkami jako ve škole 1 = nejlepší; 5 = nejhorší)

- Vztahy mezi kolegy, kde pracuji: 1 2 3 4 5
- Vztahy s ostatními kolegy:
(dílny, provozy aj.) 1 2 3 4 5
- Vztah k mému mistrovi: 1 2 3 4 5
- Vztah k managementu: 1 2 3 4 5
- Vztah k řediteli závodu: 1 2 3 4 5

6. Čtete podnikové noviny?

- ano
- ne

7. Jak vnímáte nástěnnou propagaci na vašem pracovišti?

Čtete ji pravidelně?

- ano
- ne

Jsou na ní užitečné informace?

- ano
- ne

8. Chtěl/a byste, aby probíhaly teambuildingové akce?

- ano
- ne

9. Jaké je vaše pohlaví?

- žena

- muž

10. Jak dlouho v organizaci pracujete?

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



Dotazník – spokojenost zákazníka

Vážení zákazníci,

*jelikož se snažíme neustále zlepšovat naše služby, je pro nás velmi důležité znát Váš objektivní názor na naši práci. Tímto si Vás dovoluujeme oslovit krátkým dotazníkem, který nám dokáže ujasnit si Váš názor a spokojenost s produkty společnosti **Madeta**. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela **anonymní**.*

*Vždy vyberte jen **jednu** vhodnou **variantu** odpovědi a tu následně **zakroužkujte**. Vyplnění tohoto dotazníku zabere přibližně 5 minut!*

Výsledná data budou použita pouze pro interní potřebu a nebudou poskytnuta třetím osobám.

Děkujeme za spolupráci!

1. Odkud znáte organizaci Madeta?

- z TV
- z internetových stránek
- z referencí známých
- z novin a časopisů

2. Jak často nakupujete výrobky organizace Madeta?

- vůbec
- pravidelně
- příležitostně

3. Byl/a jste spokojen/a s chutí a kvalitou našich výrobků?

- ano
- ne

4. Ceny výrobků se Vám zdají?

- nízké
- adekvátní
- vysoké

5. Kde nejčastěji naše výrobky nakupujete?

- v supermarketu
- přes e-shop
- v prodejně Madeta

6. Doporučil/a byste naše výrobky svým známým?

- ano
- ne

7. Navštívil/a jste někdy naše webové stránky?

- ano
- ne

8. Navštívil/a jste někdy naše facebookové stránky?

- ano
- ne

9. Jaké je vaše pohlaví?

- žena
- muž

10. Vaše věková kategorie je?

- do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 let a více