

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA

Magisterské prezen ní studium
2011 ó 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Beáta Ka-parová

Zam stnanecké vztahy ve firm Robert Bosch s.r.o. a
vztahy s jejich obchodními partnery

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jan Rapin

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE
JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Full-Time Studies

20011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Beáta Ka-parová

Industrial relations in the firm Robert Bosch Ltd. and
relationships with their business partners

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Jan Rapin

Prohlášení

Prohláuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezentací a zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11.11.2011 ...

Bc. Beáta KATKAROVÁ

11.11.2011 11:11:11 11.11.2011

Pod kování

Chtěla bych podkovat svému vedoucímu diplomové práce Mgr. Janu Rapinovi za odborné vedení, Ing. Pavlu Romanovi z firmy Robert Bosch s.r.o., za vynaložený čas, hodnotné rady a připomínky, které mi byly velkým přínosem a pomocí při vypracování diplomové práce. Dále bych ráda podkovovala své rodině, která mě celou dobu studia podporovala. A nemějí podkování patří mému pracovnímu kolektivu za vytvoření vhodných studijních podmínek.

Anotace

Cílem této práce je zjistit zda a jak se odráží vztahy na pracovišti v soukromém životě jedince a dále motivují k další prosperitě firmy. Práce je především zaměřena na komunikaci uvnitř firmy Robert Bosch a následný odraz této interní komunikace na obchodní partnery, kteří dále působí na koncové zákazníky. Jde o snahu zjistit, zda a případně jak se odráží styl interní komunikace na vnímání koncovým klientem. Jestli styl této komunikace pokračuje i přes obchodního partnera a následně ke klientovi nebo zda se forma komunikace výrazně mění, díky vnějším podmínkám. Tohoto cíle bych ráda dosáhla pomocí dotazníkového šetření.

Klíčové pojmy

Antipatie, emocionální inteligence, charakter, interpersonální komunikace, interview, kolegiálnost, kolektivní souinnost, konflikt, kompromis, kooperace, lobbying, modus operandi, motivace, motivační program, neverbální komunikace, obchodní partner, pracovní skupina, skupinový konformismus, sociální klima, stres, verbální komunikace

Annotation

The objective of this thesis is to find out whether and how relations in the workplace are reflected in a private life of an adult and serve as further motivation to other prosperity of a company. The thesis is mainly focused on communication inside the Robert Bosch Company and subsequent impact of this internal communication on business partners, who have further effect on final customers. The aim is to find out if or how the style of the internal communication is reflected in a final customer's perception. If the style of this communication proceeds on through a business partner and subsequently to a client, or whether a communication form considerably changes due to outside conditions. I would like to achieve this aim via a questionnaire survey.

Key words

Antipathy, business partner, character, collective collaboration, compromise, conflict, cooperation, cooperativeness, emotional intelligence, incentive programme, interpersonal communication, interview, mobbing, modus operandi, motivation, nonverbal communication, social climate, stress, team conformism, verbal communication, work team.

OBSAH

ÚVOD	9
1 HISTORIE FIRMY ROBERT BOSCH	10
2 PRACOVNÍ KOLEKTIVY	12
2.1 Zásady fungování pracovního kolektivu	15
3 LENOVÉ TÝMU DLE CHARAKTERU	18
3.1 Typy osobností	20
3.2 Získání členů v rámci zaměstnanců	23
4 CO JE TO KONFLIKT	26
4.1 Stres a komunikace	29
4.2 Možnosti předcházení stresu a jeho zvládnutí	31
4.3 Stresové situace ve firmě Robert Bosch	32
5 MOTIVÁČNÍ PROGRAMY	36
5.1 Motiváční program pro zaměstnance firmy Robert Bosch	38
5.2 Motiváční program pro obchodní partnery Bosch Car Service	41
5.3 Dotazníkové šetření mezi obchodními partnery	44
6 VZTAHY A VZÁJEMNÉ VLIVY VE FIRMĚ ROBERT BOSCH	50
6.1 Horizontální a vertikální pracovní vztahy	51
6.2 Interní a externí vztahy	52
6.3 Milostné a přátelské vztahy na pracovišti	54
6.4 Vlivy skupiny na jednotlivce	56
6.5 Vliv jednotlivce na skupinu	59
6.6 Výkon jednotlivce a skupiny	60
7 KOMUNIKACE VE FIRMĚ ROBERT BOSCH	61
7.1 Komunikační metody	63
7.2 Verbální komunikace	66
7.3 Neverbální komunikace	67
7.4 Asertivita	69
8 PODPORA NA PRACOVISTI VE FIRMĚ ROBERT BOSCH	72
8.1 Třetolení a zábavná setkání obchodních partnerů	74
9 RODINA A PRÁCE VE FIRMĚ ROBERT BOSCH	79

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá důležitostí vztahů na pracovišti. Mezilidské vztahy tvoří základní kameny každé společnosti. Je zapotřebí si uvědomit, že člověk stráví téměř jednu třetinu života v práci. V případě sedavého zaměstnání se uvádí, že člověk prosedí přes 80.000 hodin svého života. S tím se samozřejmě spojují i zdravotní problémy, které se dále vztahem odrážejí do psychiky člověka. Právě narušená harmonie psychického stavu jedince, může negativně ovlivnit pracovní prostředí, v kterém trávíme tolik času.

Mnozí lidé si neuvědomují, že právě pracovní vztahy se odrážejí nejen v pracovní výkonnosti jedince, ale i v soukromém životě každého z nás. Mnoho lidí si nosí práci domů. Tím je myšleno, že pokud jsme oceněni, tak svou radost projevujeme i osobním životem. Bohužel zrovna tak, si domů přenesíme i své pracovní neúspěchy, které se samozřejmě odrážejí v soukromí a to vztahem negativním způsobem. Tyto osobní neúspěchy, se mohou zásadním způsobem promítnout v partnerském životě a způsobit nenapravitelné škody. Tyto partnerské problémy se samozřejmě dále promítnou do psychiky jedince. Jde tedy, že se jedná o uzavřený kruh.

Diplomová práce je zaměřena na komunikaci uvnitř firmy Robert Bosch, především v divizi Automobilové techniky a následný odraz této interní komunikace na obchodní partnery, kteří dále působí na koncové zákazníky. Taktéž na podporu zaměstnavatele, který si uvědomuje pozitivní vliv klidné a přátelské atmosféry v pracovním prostředí. Hodnotí různé vlivy, které se projevují v psychickém stavu jedince, a pokud se jedná o stres na pracovišti, šikanu kolegů na pracovišti či mobbing, taktéž hodnotí vliv teambuildingových akcí pro zaměstnance, vliv správné motivace zaměstnanců atd.

Záměrem je dokázat, že klidné, harmonické prostředí, v kterém lidé ctí zásady etiky a slušnosti, kde zaměstnavatel dává lidem možnost seberealizace, má velký vliv na konečné vnímání zákazníky. A to nejen koncovým zákazníkem, ale promítá se i do jednání obchodního partnera, který se zákazníkem komunikuje také.

1. HISTORIE FIRMY ROBERT BOSCH ODBYTOVÁ S.R.O.

Historie firmy Robert Bosch odbytová s.r.o., je celkem přesně zmapována. První zmínka je již o samotném otevření Dílny pro jemnou mechatroniku a elektroniku z data 15. listopadu 1886. *š V této dílně byli pro vodní zapalování dva pracovníci, kteří obstarávali konstrukci a instalaci elektrických zařízení v-eho druhu a to i telefonních systémů i dálkových elektrických indikátorů hladiny vody.*¹

Provozní kapitál činil dle dictví po otci Roberta Bosche, ve výši 10.000 německých marek. Tento kapitál byl brzy vyčerpan a nezbyvalo nic jiného, než vyúfít bankovních úvěrů, kterým ručil proíbuzní Roberta. V t-ina prvních honorářů padla na investice do nových strojů. Až po devíti náročných letech (tedy v roce 1895) se podařilo ve-keré dluhy splatit. Od této doby do roku 1900 se podařilo zvýšit počet pracovníků a to na 40 osob. Firma t-řila z rozvoje elektrifikace ve Stuttgartu.

Zásadním bodem ve vývoji společnosti byl magnetoelektrický zapalovač, který byl vyroben na žádost zákazníka, podle výrobku z produkce kolínského výrobce motorů Deutz. Bosch v konstrukci provedl několik zásadních změn a právě díky tomu dosáhl prvních ekonomických úspěchů.

V roce 1897 byl Robert Bosch první, kdo magnetoelektrický zapalovač pouřil pro motor vozidla. Tímto byl vyřešen jeden ze zásadních problémů tehdejší doby v automobilovém průmyslu a tím si zajistil velké množství objednávek z automobilového odvětví. Díky tomuto velkému úspěchu se firma stala konkurenceschopnou a začala prosperovat a tím se i dále rozvíjet. Spolu s britským partnerem Frederickem Simmsem založily v letech 1898 a 1899 první prodejní pobočky mimo Německo. Tyto pobočky začaly zakládat nejdivěji v Anglii a Francii. Celou dobu Robert Bosch hlásal své motto *š Bu-řlov kem a cti lidskou d-řtojnost!*²

V letech od roku 1900 do roku 1925 si firma získávala postavení ve společnosti. První továrna, byla otevřena ve Stuttgartu v roce 1901 a zaměstnávala 45 osob. Tato továrna byla na svou dobu velice nadšasová a dala se označit na milník **p-řechodu**

¹ ROBERT BOSCH. *BoschLive- Archív: Od dílny ke globálnímu hráči* [online]. [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: http://www.bosch.cz/content/language1/html/734_6367.htm

² ROBERT BOSCH GMBH. *Bosch v-řeské republice*. Praha, 2007.

z emeslné výroby na výrobu pr myslovou. Dal-í továrna byla otev ena v n meckém Feuerbachu v roce 1910.

Firma se po roce 1906 za ala internacionalizovat a zakládat své první prodejní pobo ky s výrobními provozy mimo Evropu. V roce 1906 vznikly pobo ky v USA a Jifní Africe, 1907 v Austrálii, 1908 v Argentin , 1909 v ín a v roce 1911 v Japonsku. Do roku 1907 m la jifl firma tisícovku zam stnanc .

V roce 1913 jifl m la firma Robert Bosch tém monopolní postavení na trhu s elektromagnetickými zapalova i. Její podíl na sv tovém trhu s tímto produktem p ekro il 90%.

*šT sn p ed vypuknutím první sv tové války, m l Bosch zastoupení ve v-ech klí ových trzích.*³ V roce 1913 Robert Bosch p i-el na trh se systémem, který se skládal z generátoru, baterií a reflektor ó tedy se sv telným systémem. V této dob to byl úpln nový kompletní systém. *šTím byly položeny základy v-ech dne-ních palubních automobilových elektrických systém .*⁴

První sv tová válka nebyla pro firmu zrovna nejleh ím obdobím. P i-la o v-echny zahrani ní filiálky. Ale dodávky, které zaji-ovala pro n meckou a rakouskou armádu, byly pro firmu Bosch velmi lukrativní. Jifl v tomto období za ala firma v novat ur itý podíl ze zisk charitativním ú el m. Tedy, dnes moderní sociální odpov dnost firmy se za íná datovat k roku 1914.

Po povále né krizi se firma zotavila celkem rychle. Jifl v roce 1925 m la v t-í prodejní sí , nefl p ed válkou.

1925 se Robert Bosch rozhodl poloflit základy novým obchodním jednotkám mimo automobilový pr mysl. Téhofl roku, afl do roku 1926 za al klesat obrat firmy a to afl o 35%. Kv li tomu se vedení firmy rozhodlo radikáln o tvrtinu sníflit po et pracovních míst. 1926 se tedy firma za ala zajímat i o jiné výrobní segmenty na trhu, aby tak minimalizovala svou jednostrannost k automobilovému pr myslu. K novým segment m pat ili: *šElektrické ná adí, Junkers Gasgeräte (výrobce plynových kotl), Blaupunkt (radiové p íjma e do automobil i domácností), Fernseh GmbH (za ízení pro televizní studia), Kinobauer (kinoprojektory) nebo Domáci spot ebi e.*⁵ Tyto dal-í výrobní segmenty se zaslouffily o to, fle se firma zase rychle postavila na nohy.

³ ROBERT BOSCH GMBH. *Bosch v eské republice*. Praha, 2007.

⁴ ROBERT BOSCH GMBH. *Bosch v eské republice*. Praha, 2007.

⁵ ROBERT BOSCH GMBH. *Bosch v eské republice*. Praha, 2007.

V roce **1937** provedl Robert Bosch jednu z posledních a významných změn. Provedl restrukturalizaci firmy a změnil právní formu z AG (akciová společnost) na GmbH (společnost s ručením omezením). V tom samém roce (pět let před smrtí Roberta Bosche), položil i **základy firemních stanov, které platí dodnes**.

Za druhé světové války, se firma musela přizpůsobit dalším šbojovým podmínkám. Mnoho jejích zaměstnanců bylo povoláno na frontu, takže jediným řešením, jak dále fungovat, bylo vyúřňovat válečné zajatce. Výroba se v tomto období orientovala především na elektrické součástky pro vojenská vozidla a letadla pro Těti.

Na konci padesátých let přišla firma na trh s další novinkou, tentokrát se jednalo o elektronické součásti regulující jednotky generátorů, další technologickým pokrokem byl mechanický vstřikovací systém pro zážehové motory.

V roce 1959 byla zahájena další restrukturalizace firmy, tentokrát na jednotlivé samostatné divize, přičemž první byla divize **Power Tools** (Elektrické nářadí), která byla založena rok poté, tedy v roce 1960. O čtyři roky později vznikla další divize **ó Balicí technika**.

Další rozvoj firmy v poválečném období byl jifi v plném proudu. Ale dlefitou funkci plnila firma i v lidské otázce, která byla zásadní v průběhu války, tedy v otázce holocaustu.

*šPamátník mučedník a hrdin holocaustu Yad Vashem udělil Hansu Walzovi (tehdejšímu řediteli Bosche), v roce 1970 titul šSpravedlivý mezi národy, protože za jeho vedení chránila firma pracovníky židovského plovu před deportací do koncentračních táborů.*⁶

Mezi roky 1960 a 1990 přišla firma na trh s dalšími novinkami, které měly velký význam pro další vývoj technologií. Boschi měly být vděčné za šelektronicky řízený vstřikovací systém pro zážehové motory D-Jetronic (1967), protiblokovací brzdňý systém ABS (1978), elektronické řídící jednotky EDC pro vznětové motory (1986), navigační systém Blaupunkt TravelPilot (1989) a elektronický program stability ESP.⁷

⁶ BOSCH CAR SERVICE. *Historie Bosch car Service* [online]. [cit. 2012-10-01]. Dostupné z: <http://www.bosch-service.cz/Jsem-majitel-automobilu/Historie-Bosch-Car.html>

⁷ ROBERT BOSCH GMBH. *Bosch v české republice*. Praha, 2007.

Od roku 1990 se firma začala opět mohutně rozvíjet a expandovat i na jiné trhy včetně Japonska, Indie. V dnešní době již není kontinent, kde by neznali firmu Robert Bosch.

2. PRACOVNÍ KOLEKTIV

Lidský kolektiv je společenský tvor. Je potřeba si uvědomit, že jakákoli forma společenského kolektivu je lidská, její ve své hluboké podstatě vlastní a přirozená. To potvrzuje i Ludvík Těmál, když tvrdí, že *šládný z nás není osamocen . V-ichni jsme leny společenského celku a od našeho narození až do smrti jsme neustále v kontaktu s lidskými jedinci, od nichž se učíme, kteří na nás mají výchovný vliv, od nichž přejímáme životní poznatky, zkušenosti a názory. Jakákoliv životní izolovanost je jevem nepřirozený, lidský svým zaměřením je tvorem kolektivním a experimentálně se mění, přestože, že jakékoliv osamocení, zvláště trávající dlouhou dobu, přináší na jeho nepřirozený . Jakékoliv strádání v oblasti společenského života odráží se v lidském jednání, myšlení a citování.*⁸

Již od raného dětství se každý chce sdružovat a hledat si kamarády. Nejde jen o děti na pískovišti, avšak i toto je projevem normálního společenského vývoje jedince. Později si jedinec hledá koníčky a tráví více času s lidmi, kteří mají podobné zájmy, cíle, ambice. Je potřeba si uvědomit, že již toto brzké navazování kontaktů se odráží na našem budoucím sociálním šlapnutí do kolektivu (nejvýznamnější v tom pracovním). Pokud již dítě má problém se skamarádit a nepodaří se mu postupem času nalézt správnou cestu, jak přetrvává navazovat, je velká pravděpodobnost, že dospělý jedinec, bude mít tentýž problém i v dospělosti a samozřejmě tyto sociologické úspěchy se projeví i na práci samotné.

*šPráci chápeme jako hlavní zdroj rozvoje osobnosti člověka, jako prostředek uspokojení jeho materiálních, společenských a psychologických potřeb.*⁹

Blíže se problematikou pracovní skupiny začal zajímat ve třicátých letech dvacátého století Elton Mayo a jeho spolupracovníci. Do této doby se zdálo toto téma nezajímavé, protože hlavním důvodem špráče bylo zvýšení osobního zisku, tedy

⁸ Vtípil, Z. Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce: Pracovní motivace I. Olomouc, 1985. Skripta Filozofická fakulta Univerzity Palackého.

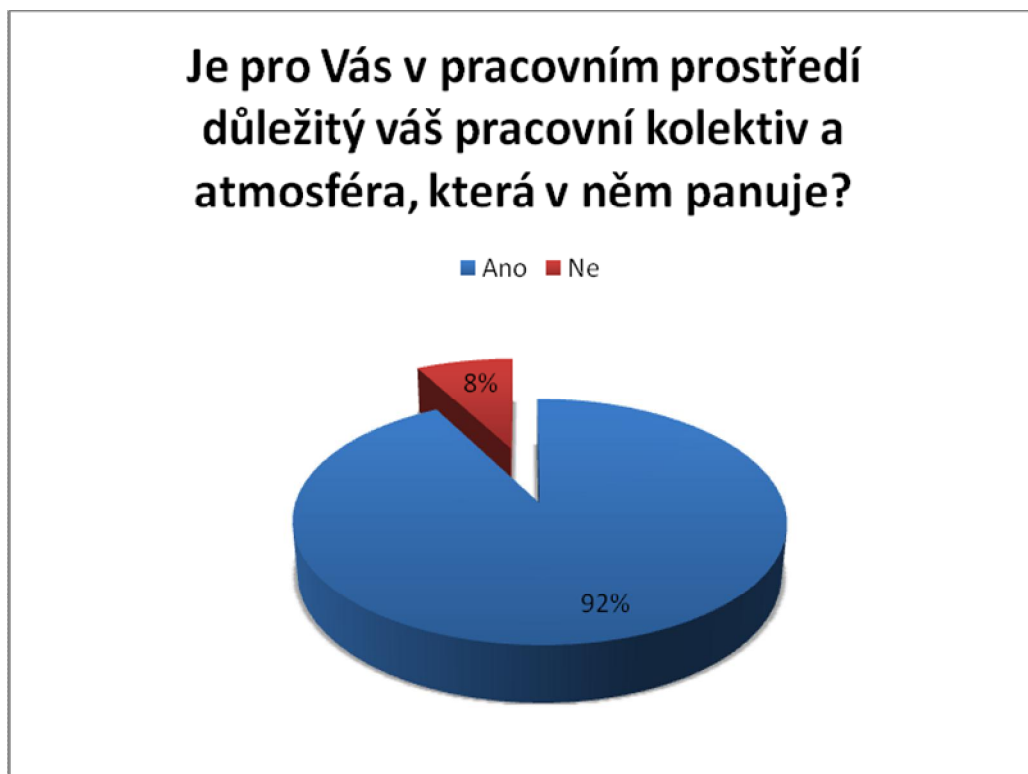
⁹ Vtípil, Z. Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce: Pracovní motivace I. Olomouc, 1985. Skripta Filozofická fakulta Univerzity Palackého.

zvýšení osobní prosperity. Afl Mayo tyto teorie vyvrátil. Dokázal, že intenzita práce je afl neuvitelná ovlivována r znými sociálními faktory, např. zda lidé mají pocit svojí dlefitosti pro firmu, pocit dostatečného ohodnocení firmou, zda jsou hrdí na práci právu daného zaměstnavatele, zda pocí ují zájem zaměstnavatele o osobní spokojenost zaměstnance atd. Pro každého zaměstnance je velice dlefité, jak je vnímám okolím. Zda je pínosem a dlefitou součástí celého kolobhu nebo zda je jen do po tu. Každý má jiné priority a každý má jiné d vodu k práci, jakou a jak d lá. N kterým sta í pocit dlefitosti, jiní zas up ednost ují kontakt s lidmi, jiní si dokazují, na co mají a na co nikoli, zvy-ují si sebev domí, mírní osobní komplexy a jiní to mají jako prost edek k seberealizaci.

Pro názornost dlefitosti pracovního kolektivu byla položena otázka: **ŠJe pro Vás v pracovním prostředí dlefitý váš pracovní kolektiv a atmosféra, která v něm panuje?**

Dotazovaný vzorek byl 371 osob. Z toho kladn odpov d lo 342 lidí a 29 osob nep ikládá pracovní atmosféru v kolektivu význam.

Graf 1: Dlefitost atmosféry v pracovním kolektivu



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Z výsledku tohoto dotazování je patrné, že pro velkou většinu lidí, je pracovní atmosféra a kolektiv, velice důležitým prvkem. Proto, pokud je to jen trochu možná, při výběru nových zaměstnanců je důležité znát i názor nynějšího pracovního týmu a brát z ohledu na charakter již stávajícího kolektivu.

2.1. Zásady fungování pracovního kolektivu

Ideální pracovní prostředí je takové, kde panuje harmonie a vzájemná tolerance mezi zaměstnanci. Kde sám podnik se stará o dobré vztahy na pracovišti, třeba i teambuildingovými akcemi a dokáže své zaměstnance ocenit (na mzdě, ale i podkovat a pochválit dobře odvedenou práci).

Návod na úspěšnou spolupráci předkládá Dálek Carnegie, když pojmenoval stavební kameny spolupráce.

- Respekt** - *Když chcete spolupracovat s kolegy ze zaměstnání, s rodinnými příslušníky nebo novými známými, musíte k nim cítit respekt*
- Důvěra** - *Pokud svým partnerům nebudete plně důvěřovat, nemůžete dosáhnout skutečné spolupráce. Prostě jim musíte věřit a oni vám.*
- Kooperace** - *Samotnou podstatou spolupráce je společné úsilí. Musíte sdílet společné cíle i entuziastický postoj. Se svými partnery si tedy vyměňte myšlenky a budete otevření k jejich nápadům.¹⁰*

Toto se dá taktéž nazvat jako 3K faktorů. Konkrétně jde o kooperaci, kolektivní souinnost a kolegiální.

Každý pracovní kolektiv má jasně definovanou strukturu profesních pozic a rolí. Je potřeba si ale uvědomit, že po něm jaké doba vznikají i **neformální** pozice a role, které se v kolektivu utvářejí během poznávání se. Toto je zásadní problém, který může zkomplikovat práci celého kolektivu. Přesto je tato neoficiální hierarchie sociální kontrolou a regulačním aparátem, nad chováním jedinců v dané organizaci.

¹⁰ CARNEGIE, Dálek. Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru. 1. vyd. Praha: Práh, 2010, s. 193. ISBN 978-80-7252-280-4.

Formální a neformální vztahy v organizaci společně tvoří celkovou organizační strukturu firmy, vzájemně se doplňují a regulují.

Neformální vztahy uvnitř prostředí firmy vznikají na základě osobních kontaktů, sympatií. Velkou roli v těchto vztazích zastává vzájemná důvěra, loajalita a soudržnost. Tyto skupiny mohou pro jednotlivé individuality zastávat funkci primární skupiny. V nich, kterých případech, kde má jedinec nedostatek aktivizujících podnětů z rodinného prostředí, může tuto funkci plnit právě tato neformální pracovní skupina.

Možností projevení se právě těchto neformálních pozic a rolí je nekonek. Může se jednat o bezdůvodné sociální vyloučení z kolektivu, nutnost neustále hledat na názorech a práci daného jedince jakékoli chyby, neochota pomoci či poradit. Nemluví o šikaně na pracovišti ve formě ponižování, přehlížení atd.

Právě takové šikaně na pracovišti se říká mobbing. Toto chování se vyznačuje svou rafinovaností, zákeřností a skrytostí. Cílem tohoto chování je poškození druhé osoby a oteklávání následného vyvážení z pracovního poměru.

Mezi formy mobbingu patří:

I. Cílený útok na právo vyjádření se nebo svobodní se

- Neustálé přerušování a skákání do řeči
- Osobnost je terčem nadávek a křivku
- Neustálá kritika odvedené práce
- Vyhrdžování (písemné i slovní)

II. Útok na sociální vazby

- Nezájem o komunikaci s danou osobou
- Izolace od kolegů
- Přehlížení

III. Útok na pověst a úctu

- Pomlouvání na pracovišti
- Zesměšlování
- Obviňování z duševní nemoci
- Napadání politické i náboženské přesvědčení

- Nucení k výkonu práce, která snižuje sebevědomí dané osoby
- Neustálé zpochybňování kompetencí

IV. Atak na kvalitu pracovního nebo i soukromého života

- Zadávání nesmyslných pracovních úkonů
- S úmyslem dokázání neschopnosti, jsou přidávány úkoly, které přesahují kvalifikaci dané osoby
- Nucení do práce navíc o mnoho přesčas

V. Atak na zdraví

- Vyhrožování fyzickým násilím
- Tlakové zneužívání
- Sexuální obtěžování

V takovémto šedém prostředí, kde se každý musí bát, kdy se může zlomit řídícíka pod ním, to nedělá dobře jak pracovnímu kolektivu jako celku, ale především má neblahé následky ve výsledcích firmy. Za úspěšností firem samozřejmě stojí i spokojenost zaměstnanců a jejich smýšlení o podniku.

Následky takového týraní mohou být vážné. V zásadě zde jsou psychické a psychosomatické obtíže, pracovní neschopnost plynoucí z nedostatečné sebevědomí, předávkový syndrom vyhoření a v nejhorších případech může dojít k sebevraždě nebo k sebevraždě.

Je samozřejmě nemožné vytvořit ideální podmínky pro každého pracovníka individuálně. Minimálně, je ale možné, snažit se snížit možnost jakéhokoli nepřátelského projevu mezi kolegy i nezdravé rivality. Každý zaměstnavatel se musí snažit být objektivní a každý případný problém řešit individuálně, na základě posouzení daného problému, nikoli na základě osobních sympatií k zaměstnanci.

Managery musejí být takoví lidé, kteří skutečně umí povzbudit svůj tým k lepším výsledkům. Jedním z předpokladů tohoto motivování je dobrá znalost lidí, kterým se snaží pomoci. Znáť jejich silné i slabé stránky. Vědí, co je povzbudí a motivuje. Leader musí být člověk, na kterého se mohou zaměstnanci v každém případě obrátit a spolehnout. Nejen v pracovních problémech, ale mají v něm i důvěru, se kterou se mohou

podlit o osobní záležitosti. Dlefitá je tedy schopnost vedení lidí, ale i asertivita a um ní naslouchat. Jedin tak, je možné udržovat zdravé prosperující prostředí, kde je možné stále objevovat nové zdroje, nápady, inspirace pro další rozvoj firmy.

3. LENOVÉ TÝMU DLE CHARAKTERU

Jeden ze zásadních problémů managerů velkých firem je ten, že v t-inou své zaměstnance berou jako pracovní sílu, která má plnit nějaké úkoly. Jinak seeno, jako roboti, kteří mají být správně naprogramováni, aby svou práci vždy splnili minimálně na 101%. Bohužel, zaměstnanec tento postoj svého nadřízeného cítí, je to pro něj frustrující a odpovědný nadřízený pracovník nikdy není schopen ze svého týmu dostat ty nejlepší výsledky. Jako by nevyužíval zdroje, které má k dispozici.

Je potřeba si uvědomit, že lidé chtějí svou práci dlelat co nejlépe a být pro firmu dlefití. Podmínkou je ale fakt, že nadřízený je bude brát jako individuální osobnosti, které mají své návyky, silné ale i slabé stránky a s tímto zdroji se musí pracovat.

Není neobvyklé, že pokud někdo není během záu ní doby, plně samostatně fungující, právě na těch 101%, firma ho nebude chtít pro další spolupráci. Uvědomme si, že i t-ím síce jsou velice krátká doba, na to někoho poznat. Znáte silné stránky tohoto člověka a jeho budoucí přínos, pokud nezjistíme, jak správně s tímto člověkem komunikovat a jakým způsobem mu zadávat práci.

Ze zkušeností doby t-ím síce, si každý minimálně m-íc zvyká jenom na nový kolektiv. Teprve po dvou měsících je možné zjistit, zda člověk postupně zapadá do kolektivu nebo nikoli. Každopádně odvedená práce se po těchto měsících hodnotit nedá. Nový zaměstnanec je ufl tak ve velkém stresu o nový kolektiv, nová pravidla, postupy, nový nadřízený.

Každý z nás je individualita, která má jiné spouštěcí elementy na motivaci, kreativitu, dokázání, že člověk dokáže pracovat pod tlakem, ve stresu atd.

*š Každý z nás má svůj šmodus operandi, ili stále se opakující způsob chování, který uplatníme jak v práci, tak i v soukromém životě.*¹¹ Psychologové to nazývají vrozeným vzorcem chování.

¹¹ CARNEGIE, D. Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru. 1. vyd. Praha: Práh, 2010, s. 193. ISBN 978-80-7252-280-4.

Proto je potřeba každému zamstnanci v novat dostate nou pé i, jako o samostatn fungující sou ástku složitého systému, kde každá sou ástka není tak snadno vymnitelná. Jde o pocit zájmu nad ízeného, zda má zamstnanec vyhovující podmínky pro sv j rozvoj. Jako zahradník, který se musí postarat o úrodu tím, fle se o své rostlinky stará. Pe uje o jejich ideální podmínky, aby mohl sklidit to nejlep-í. Nejlep-ím za átkem, jak se za ít starat o své pod ízené, je naslouchání.

S. R. Covey k tomu napsal: *šAfl se nau íte hluboce naslouchat jiným lidem, objevíte obrovské rozdíly ve vnímání. Za nete také oce ovat význam t chto rozdíl pro vzájemn závislou spolupráci lidí.*¹²

Nyní trochu blíffe k charakteru, co je a co v-e se pod tímto slovem skrývá. Charakter je sou ástí morálního jádra psychiky osobnosti a podstatou charakteru je v domí

Pokud se na charakter podíváme lidovým zp sobem, pojí se s kladnými morálními vlastnostmi lov ka. Z psychologického hlediska jde o povahové jádro osobnosti a individuální zvlá-tnosti. *šTyto vlastnosti vyjad ují chování a vztah lov ka k sob samému, ke spole nosti, k práci, vystihují i zvlá-tnosti jeho v le.*¹³

Pokud se poda í tyto vlastnosti dostate n poznat, je moflné do ur íté míry chování p edvídat.

Charakter se nejvíce projevuje v cílech a zájmech daného lov ka a v tom, jakým zp sobem daných cíl dosahuje. Dále ve vztahu k jiným lidem. P edev-ím v tom, zda je lov k altruista nebo egoista, zda je ascendentní nebo submisivní, jakou má míru sociální angaflovanosti, na mí e expanzity, druflnosti nebo samotá ství. D leflitá je také míra p etvá ky.

Dále jsou d leflité vztahy k sob samému, kde nejd leflit j-ím aspektem je pocit d leflitosti/ p ínosnosti. Toto vnímání se odráflí v systému flivotních hodnot daného individua. Sebehodnocení každého jedince se dá rozd lit na normální (zdravé), na sníflené nebo zvý-ené. Toto hodnocení se pr b hu vývoje jedince m ní. To, jak každý jedince vnímá sám sebe, se odráflí ze snahy odli-ít se od ostatních ó být n ím

¹² COVEY, Stephen R. *7 návyk v d ích osobností pro úsp -ný a harmonický flivot: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994, s. 329. ISBN 80-852-1341-9.

¹³ KOHOUTEK, R. *Psychologie v teorii a praxi*. [online]. [cit. 2012-09-12]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-a-charakter>

zajímavý/ jiný. Dále ve stejné míře o sobě samotném to znamená, jak nás vnímá okolí a jaký obrázek o nás okolí má.

Po pracovní stránce se dá charakter osobnosti posuzovat dle následujících vlastností: *špešnost, dochvilnost, rychlost, nepřehlednost, soustavnost, poádkumulovnost, umní organizovat práci, iniciativnost, tvořivost, nebo opaky těchto vlastností: lajdáctví, povaleství, nepřehlednost, nepřehlednost, nepoádek, pomalost, nedbalost, nedostatek iniciativy, neschopnost organizovat práci.*¹⁴

3.1. Typy osobností

Každý člověk je originál. Nejsou dva stejní lidé, kteří by měli naprosto totožné zájmy, záliby, obdivovali a vnímali věci stejně. Proto, je moc dlefité předstívat ke každému jedinci individuálně. Vnímání člověka jeho individualitu a snažit se ji pochopit. Pokud toto zvládneme a nebudeme pouze kritizovat a hanit dotyčného vystupování, nalezneme obrovskou rozdílnost a mnohem lépe se nám budou rozvíjet všechny vztahy (osobní, pracovní).

Je mnoho různých druhů dělení osobností. Mezi nejznámější patří:

Hippokratova teorie (5 - 4. stol. p. n. l.):

- *Sanguinik* ó je to člověk, který je společenský, komunikativní, podnikavý, bezstarostný, optimista. Tito lidé jsou dobrými v dci.
- *Cholerik* ó je velice neklidný, impulsivní a vznešlivý člověk. Tito lidé milují každou zdánlivou fivotní výzvu a ve v t-in krizových situacích excelují.
- *Flegmatik* ó tento osobnostní typ je spíe pasivní, velice obezetný, rozvášný, spolehlivý. Je to diplomatický typ, který má naprostou kontrolu nad svým chováním nenechá se jen tak rozladit.
- *Melancholik* ó má velký smysl pro detail, je náladový, úzkostný, spíe nespolečenský.

¹⁴ KOHOUTEK, R. *Psychologie v teorii a praxi*. [online]. [cit. 2012-09-12]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-a-charakter>

V dnešní době snad nejpoužívanějším dělením typů osobnosti je MBTI Typologie osobnosti. Autory této teorie je Katherine Briggsová a její dcera Isabel Myersová (**M**yers **B**riggs **T**ype **I**ndicator). Dávmy rozdíly Jungovu typologii, zaměřenou na extroverzi a introverzi tím, že přidali další proměnné.

Tato charakteristika je zaměřená na hierarchii 4 kognitivních funkcí člověka. Tedy na myšlení, citění, intuici a vnímání. U každého člověka převažuje pouze jedna z daných polarit.

- **Aktivizace**
 - Extroverze (E) - *Více mluví, nejlépe poslouchají*
 - Introverze (I) - *Zaměřeni na svůj svět myšlenek*
- **Získávání informací**
 - Smysly (S) - *Preferují hmatatelné důkazy*
 - Intuice (N) - *Raději se spoléhají na ideje, ignorují zbytečné postupy*
- **Rozhodování**
 - Myšlení (T) - *Upřednostují logické rozhodování*
 - Citění (F) - *Rozhodování dle vlastních hodnot a pocitů*
- **Životní styl**
 - Usuzování (J) - *Dobrá organizátorka*
 - Vnímání (P) - *Spontánní, spíše nespolehliví*

Proto je tato teorie snad nejbližší reálnému životu. Z toho vzniklo celkem 16 typů osobnosti, které jsou ve čtyřech temperamentních skupinách.

Je důležité si uvědomit, že nikdo z těchto dvanácti typů není lepší ani horší než jiní. Pro společnost jako takovou, je podstatné, aby v ní byly zastoupeny všechny typy z daných skupin. Rozdílní lidé, z různých skupin, se vzájemně doplňují.

TY I TEMPERAMENTY

SJ - "Ochránci"

- ***ESTJ - "Dohlížitelé"***

Praktici, preferují praktické upotřebení než prázdné teorie. O každé věci a činnosti mají jasnou představu. Tito lidé jsou skvělými zodpovědnými pracovníky. Mají velký smysl pro organizaci.

- ***ISTJ - "Dozorci"***

Tito lidé jsou svdomití, odpovědní, zajímají se o tradice a jejich dodržování. Pracují tak, aby co nejlépe splnili své cíle. Pro cokoli se nadchnou, dokončí.

- ***ESFJ - "Poskytovatelé"***

Jejich hlavním rysem je dobrosrdečnost a svdomitost. Upřednostňují potřeby ostatních nad svými.

- ***ISFJ - "Ochránci"***

Lidé výjimečně citliví na pocity a potřeby druhých. Umí naslouchat. Zásadovost a praktičnost je jejich součástí, stejně jako závislost na úspěchu a uznání.

SP - "Zemělníci"

- ***ESTP - "Zakladatelé"***

Lidé silně orientovaní na okamžitý výsledek. Charakteristické motto: říj te a tady. Mají výborný odhad na lidi. Neradí se, dosti často se setkávají s nesouhlasem.

- ***ISTP - "Ošivnostníci"***

Nevyhýbají se extrémním sportům. Život berou jako výzvu. Nemají problém netolerovat daná pravidla a zákony. Manuálně zruční lidé.

- ***ESFP - "Umělci"***

Tak zvaní baví. Milují osobitý přístup ke věci. Oplývají praktickými schopnostmi.

- ***ISFP - "Skladatelé"***

Lidé nesnáející jakýkoli druh konfliktu. Vyznačují se loajálností a spolehlivostí. Mají vyvinuté estetické cítění. Vnitřní pozitivisté.

NT - "Racionální lidé"

- **ENTJ - "Polní maršálové"**

Výborně informovaní, otevření, asertivní lidé, kteří nesnášejí neuspokojenost v cí.

- **INTJ - "Organizátoři"**

Lidé mající vysoké požadavky sami na sebe a své okolí. Mají předpoklady k vedoucímu. Jsou to nezávislí a velice rozhodní analytici.

- **ENTP - "Vynálezci"**

Intelektuálové, kteří jsou výjimeční pro svou pohotovost. Milují diskusi. Nadchnou se pro nové myšlenky a projekty.

- **INTP - "Architekti"**

Rádi přemýšlejí neuchopitelné v hmatatelné. Neexistují pro ně žádné předpoklady, dokážou si se vším poradit. Ale v tichou jsou to velice tíživí lidé, kteří na sebe nijak neupozorují.

NF - "Idealisté"

- **ENFJ - "Uitelé"**

Lidé mající výborný odhad na lidi. S velkým asertivním cítěním. Velmi společenská lidé.

- **INFJ - "Poradci"**

Vyznačují se svou stálostí názorů, přes to citliví a intuitivní lidé. Svůj vliv i ek hodnot striktně dodržují. Málokdy se u nich projevují nějaké osobní ambice.

- **ENFP - "Bojovníci"**

Otevření v novému. Mají mnoho koníků, kterým se věnují naplno.

- **INFP - "Lékaři"**

Jsou to spíše idealisté, kteří před svými zájmy upřednostují zájmy ostatních. V krizových situacích vidí možnost řešení se stále, zachovávající klidnou hlavou.

3.2. Získání důvěry zaměstnanců

S. M. R. Covey a R. R. Merrill ve své knize napsali: *„Finanční úspěch je podmíněn úspěchem na trhu; úspěch na trhu se odvíjí od úspěchu na pracovišti. Srdcem i duší věřte, že je přítomná důvěra.“*¹⁵ Především je tím myšleno etické zacházení s lidmi.

¹⁵ COVEY, Stephen M a Rebecca R MERRILL. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, S. 347. ISBN 978-80-7261-176-8.

Je potřeba, aby si každý zaměstnavatel/leader týmu uvědomil, že D V RA, je to nejdůležitější, co lidé potřebují ke spokojenosti, a pokud se jedná o soukromý život, tak především o ten pracovní. Můžeme to přirovnat k pacientovi, který má před operací a musí mít důvěru k operačnímu týmu. (Jinak samozřejmě daný zákrok nepodstoupí nebo si najde jiného operátora). Samotný operátor také potřebuje cítit důvěru ve své schopnosti, toto v domě jej dokáže povzbudit a zároveň pocítit špovinnost k nemocnému. Tak takto složit / jednoduše fungují i vztahy na pracovišti.

Pokud se někdo cítí neustále kontrolován, nikdy samozřejmě nedosáhne plné zodpovědnosti za splněný úkol. Nedokáže se po úspěchu radovat z úspěchu, ale ani ho nezasáhne (ani se neponaučí) z případného neúspěchu. I z toho důvodu je důležité dát dostatečnou důvěru zaměstnancům, aby svou práci odvedou, jak nejlépe dovedou. Jifiřímský dramatik Publilius Syrus vykládá zázračnou myšlenku, která se používá dodnes: „*Kdo ztratí důvěru, víc ztratit nemůže.*“¹⁶

Pro udržení důvěry kolegy / zaměstnanců je důležité opatrnost proti planým slibům. Nejjednodušší cesta ke ztrátě důvěry a schopností člověka, je právě přes neochotu nebo nedostatek možností plnit dané sliby. Dále je dobré dodržovat následujících osm doporučení.

1. Být laskavý a podporovat ostatní
2. Zajímat se o ostatní
3. Být veselý
4. Nehádat se, ale diskutovat
5. Starat se jen o své vlastní zlozvyky a ne o ostatní
6. Ohleduplný k citům svého okolí
7. Neupozorovat na svou nedoceněnou
8. Nereagovat na ně i o vaší osobě

Mnohé firmy již mají etický kodex zaměstnanců, přímě jako součást corporate identity. Obecně vzato, je to jakási etická šbible dané společností. Zaměstnanci díky tomu mohou získat pocit sounáležitosti pro stejnou věc, myšlenku. Cílem je pro úspěch

¹⁶ Cituj: Syrus Publilius. [online]. [cit. 2012-09-14]. Dostupné z: <http://cituj.cz/Citaty/autor-15.aspx?pg=2>

základní aspekt. Samozřejmě se projeví jak ve vnitřním prostředí společnosti, tak i ve vnějších vztazích.

I firma Robert Bosch má svůj etický kodex. Jde o jakési interní předpisy, které je potřeba dodržovat a jednat vždy v souladu s korporátními hodnotami.

Pro zmínku stojí etický kodex firmy R. B., který se zabývá následujícími body:

- **Zásady** - Jednání v souladu se zákonem
 - Zodpovědnost za dobré jméno skupiny Bosch Group
 - Jednání s pracovníky

- **Přecházení konfliktů zájmu**
 - Kapitálová účast a vedlejší pracovní činnost
 - Zadávání zakázek obchodním partnerům pro soukromé účely

- **Zacházení s informacemi**
 - Písemnosti
 - Zachování mlčenlivosti
 - Ochrana údajů a bezpečnost informací
 - Interní důvěrné informace

- **Jednání s obchodními partnery a třetími osobami**
 - Právní předpisy o ochraně hospodářské soutěže a protikartelové předpisy
 - Vztahy s dodavateli a se zákazníky
 - Korupce, dary a jiné pozornosti
 - Rotace pracovníků v citlivých sférách
 - Dobročinnost

- **Kvalita a bezpečnost výrobků**
- **Bezpečnost práce, ochrana zdraví a životního prostředí, protipožární ochrana**

- **Informace a -kolení**
- **Ohlavoání nesrovnalostí**

- **Kontrola**

Po získání důvěry vlastních zaměstnanců, je také důležité získat důvěru obchodních partnerů a následně koncových klientů. Pokud potenciální i současný partner vnímá společnost jako celek udržující základní standardy chování, je schopen uznat vlastní provinění a nebrání se převzetí odpovědnosti za své rozhodnutí, je to vřelý pozitivní obrázek o firmě. Toto vnímání se samozřejmě projevuje získáváním práv této společnosti.

4. CO JE TO KONFLIKT

Konflikt, z latinského slova conflictus, v českém překladu střet nebo srážka. *Š Konflikty jsou tedy deekvilibrizující nebo nestabilizující aspekty systému.Š¹⁷*

Š Rovnováha je stav, kdeřto stabilita schopnost systému. Poru-ováním rovnováhy vnucujeme systému dynamiku, poru-ováním stability jej ohrořujeme. Vřelý, když p i e-ení konflikt zjistíte, ře se hraje o stabilitu, p esta ře vyjednávat o v ci a snařte se rychle obnovit mechanismy, které stabilitu zaji-ují.Š¹⁸

Jiří Plamínek ve své knize podává určitý návod, jak zvládat konflikty. Tento řmanuál ř má ř i pilí ře, které by nám m řli pomoci mořnému konfliktu p edcházet.

1. Chránit stabilitu
2. Respektovat lidskou slořku
3. Rozpoznat zářmy ukryté za postoji a poté o nich vyjednávat

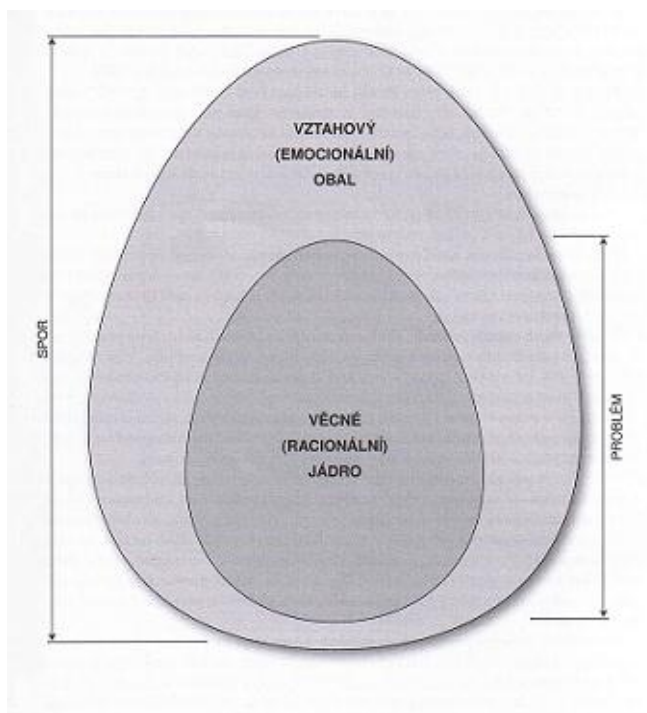
Pokud se má konflikt vy e-řt, je pot eba nalézt racionální jádro problému. To se v n kterých p řpadech dá nalézt a to pomocí odstran řní emocionální slořky.

Tato emocionální slořka, totifl jedinci zabra uje v konstruktivním e-ení problému a nalezení samotného jádra. Emocionální slořka p edstavuje individuální pocit ubřřlení, nespravedlnosti, osobní prohry atd. Tedy vlastního zářmu, který brání nalezení konstruktivního e-ení.

¹⁷ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: um ř vyhrávat, aniř by n kdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. S. 136. ISBN 978-80-247-2944-2.

¹⁸ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: um ř vyhrávat, aniř by n kdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. S. 136. ISBN 978-80-247-2944-2.

Obrázek 1: Znárodn ní racionálního jádra konfliktu



Zdroj: *Mezilidské vztahy: Konflikt* [online]. [cit. 2012-10-01]. Dostupné z:

<http://mezilidske-vztahy.euweb.cz/konflikt.htm>

Pakliže jifl konflikt nastane, je mnoho zp sob k jeho e-ení. Je ale d leffité zváffit metodu e-ení a to individuálním posouzením charakteru konfliktu. Ne na kařdý konflikt se hodí kařdé e-ení. Volba nevhodného zp sobu m fle je-t více ublíffit následným vztah m a prodlouffit, ba dokonce zabránit vy e-ení. Naopak, nejvhodn j-í volba m fle daný problém vy e-it b hem n kolika málo minut a m fle posílit celkové vztahy mezi jedinci a v kolektivu samotném.

RNDr. Plamínek p edkládá základní praktiky.

1. Pasivita
2. Delegace
3. Náhoda
4. Mediace a facilitace
5. Vyjednávání a projednávání
6. Násilí

Tabulka 1: Metodické menu řešení konfliktu

Kontrolují ústní proces řešení konfliktu?	Ano	Náhoda Násilí	Vyjednávání a projednávání
	Ne	Delegace Pasivita	Mediace a facilitace
		Ne	Ano
		Kontrolují ústní výsledek řešení konfliktu?	

Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by n kdo prohrál.* ¹⁹

Na dalším obrázku níže lze vidět, že velmi důležitou roli hraje otázka o co je stresorem. Zda se jedná o menší problém, spíše zklamání nebo zda jde o životní otázku (např. ztráta zaměstnání).

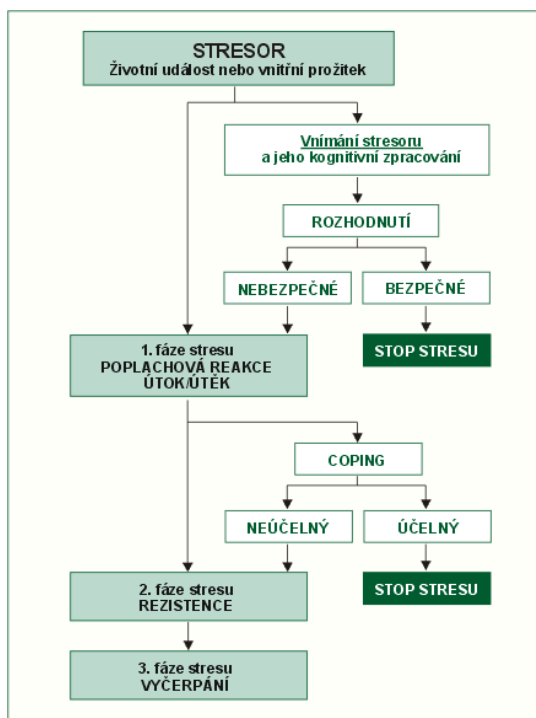
Stres je rozdělen do tří fází. První fází je poplachová reakce organismu, která nás upozorňuje na možné nebezpečí, z kterého by bylo dobré utéci nebo zaútočit. Dá se brát jako forma upozornění organismu na možné hrozící nebezpečí.

Další, druhou fází je resistance, tedy schopnost organismu vzdorovat stresu. Tedy psychickou sílu postavit se problému a snaha o jeho vyřešení.

Poslední fází je vyerpání z předcházející fáze. Toto vyerpání se může projevit mnoha způsoby. Jedním z nich může být následkem dlouhotrvajícího stresu trpět dlouhotrvající srdeční zátěží, která se projevuje nepravidelným rytmem srdce. Dále to může být zášklabivé problémy, možné selhávání imunitního systému jedince, zvýšené pocení, předčasné stárnutí, blednutí vlasů.

¹⁹ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by n kdo prohrál.* 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. S. 136. ISBN 978-80-247-2944-2.

Obrázek 2: Fáze stresu



Zdroj: ¹⁷ *Kola zdraví: Stres* [online]. [cit. 2012-10-11]. Dostupné z: http://sz.ordinace.cz/lekce_uvod.php?lekce=18

4.1. Stres a komunikace

Stres chápeme jako určitý tlak na náš organismus. V roce 1966 Hans Selye definoval stres jako: *štvav organismu po selhání normálních mechanismů homeostázy, který je výsledkem interakce mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku.*²⁰

Každý organismus má své mechanismy, které fungují jako poplachové hlášení těchto stresových změn. Tlak na to upozorňuje nervovými a hormonálními změnami. Tyto změny mají člověka připravit na možný útok i obranu.

Stres ale není jenom negativní zátěž pro organismus. V dnešní době již psychologové rozlišují na stres na distres a eustres. Distres je ta negativní forma zátěže, která při neefektivní situaci může i vážně poškodit organismus. Eustres je ale kladná forma stresu. Jedná se o stres, který jedince motivuje.

Jak již bylo naznačeno, stres vyvolává v těle mnoho reakcí, které se samozřejmě musí projevit i na jednání a chování člověka. Proto i ve velké míře ovlivňuje styl

²⁰ HOŤEK, V. Psychoweb. [online]. [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://www.psychoweb.cz/psychologie/psychologie-odolnosti--v--hosek--stres-uzkost-frustrace-odolnost/>

komunikace jedince. Nejvíce lze stresovou komunikaci pozorovat na neverbálním projevu. Jde o jasné signály, které si člověk neuvědomuje a nelze se jich úplně zbavit.

Mezi tyto projevy patří nervové záškuby, bušení srdce, asté nucení k mluvení, neschopnost empatie, pocení, zčervenání tváře, neklidnost, u labilnějších jedinců pláč.

Ve verbální komunikaci jsou příznaky stresu například změna hlasu, změna výšky položení hlasu, zakoktavání.

Každý člověk má své domé podvědomé vnímání. To ho upozoruje na skutečnosti, které s člověkem, s kterým hovoří, není nic v pořádku. Citlivější jedinci mohou tyto změny stavu díky stresu svého protějšku snadno postehnout a rozlučit.

Je evidentní, že každá komunikace probíhající ve stresu je jiná, nefunkční. Projevem může být možná agrese, zvýšení hlasu, neochota cokoli vysvětlovat, afekt. Proto, pokud je potřeba cokoli říci s pracovním kolegou, je více než vhodné vybrat si moment, kdy dotyčný není evidentně pod obrovským tlakem. Případně je zřejmé, že daný tlak bezproblémově zvládá a má ho pod kontrolou. V opačném případě, kdy je člověk již tak vyklepaný, není vhodné po něm chtít, aby svou pozornost věnoval vám. Spíše je toto chování projevem šdrážlivé kobry bosou nohou. Proto vybrání vhodného okamžiku k jakékoli komunikaci, pokud se jedná o řešení problému, je polovina úspěchu. Pokud se ovšem jedná o neodkladnou záležitost, je nasnadě patné informace sdělovat formou, je třeba řešit problém, není to skutečnost. V tuto chvíli je lepší informaci podávat jako možnou perspektivu, na kterou je ovšem řešení, které je dobré ihned předložit.

Pokud má daný člověk možnost komunikaci ve stresu odložit a má chvíli času na odbourání stresu, doporučuje se několik málo postupů, které pomohou zmírnit stres. Případně lze tyto postupy použít jako tréninkové metody, které při nezátřevých situacích organismu neublíží. Spíše ho posílí v dalším boji proti stresu.

4 základní techniky na odbourání stresu

- Hluboké dýchání
- Opakování si, že nic není tak zlé, jak to zpočátku vypadá
- Snažit se najít sebemenší vteřinku zasmání a odvedení myšlenek jinam
- Volného času vyuffit sportem

4.2. Možnosti předcházení stresu a jeho zvládnutí

Je vdecky dokázáno, že stres nás v práci může motivovat, tedy být jakýmsi hnacím motorem. Dležitá je avšak míra tohoto stresu. Pokud je překročena pomyslná hranice (každý má tu svou hranici individuální), může nám tento stres dost ublížit. Příznaky takového stresu mohou být: ztráta výkonnosti jedince, poruchy koncentrace, podrážděnost, snížení sebedůvěry, ztráta energie, emocionální apatie, skepse a mohou nastat problémy i v týmové práci i v jiné komunikativní práci. V případě těchto příznaků je zapotřebí začít s důvěrnou hygienou.

Mezi možnostmi zvládnutí stresu patří **eliminace** stresorů. Tedy odstranění možných příčin nepříjemného hluku, tepla, chladna, špatné osvětlení. Další možností je **změna reakce** na dané stresory. Tím je myšleno uvolnění se pomocí relaxace, jógy, procházky na čerstvém vzduchu. Poslední možnou variantou je **subjektivní zvýšení odolnosti**, což znamená dodržování zdravého životního stylu (pravidelné stravování, zájmy pro relaxaci a sport, omezení kouření a alkoholu). Můžeme nám ale pomoci i protistresová dýchací cvičení.

V opačném případě, tedy neobjevování stresových příznaků, může u jedince dojít k syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření (sálem jen SV) se projevuje snížením a úplnou ztrátou energie, stagnací, frustrací. Postižený člověk začíná přemýšlet o smyslu své práce, smyslu své důležitosti. Tento SV se může projevit i jako pocit nevolnosti, pocit stařenečného fláclku, bolestí hlavy nebo zad. Jedinec tedy není schopný svou práci zvládnout a odvádět tak, jak bylo dříve zvykem. Právě v tuto chvíli, by měl tento problém odhalit někdo z kolegů, nejlépe nadřízený a psychicky daného člověka podpořit.

Je zapotřebí si uvědomit, že v prevenci proti těmto nemocem, by se měli především angažovat zaměstnavatelé.

Šfaktory, kterými lze snížit stresovou zátěž na pracovišti, jsou:

- **analýza specifických stresových faktorů** – pokusit se snažit najít důvody vzniku možných stresorů
- **podpora odborných kontaktů** – mít někoho, ke komu se člověk může jít poradit **přiměřená míra odpovědnosti a pravomocí zaměstnání** – nepřetěžovat zaměstnání, raději odpovědnost rozdělit mezi více pracovníků

- *podpora rekreačních a sportovních akcí v mimopracovní době*
- *vytvoření vyhovujícího pracovního prostředí* o vytvořit příjemné pracovní prostředí
- *finanční ohodnocení* o motivující sloflka
- *morální ohodnocení* o umět pochválit za dobře odvedenou práci o nebrat to jako samozřejmost
- *efektivní komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými* o efektivní komunikace, tedy chtít i vzájemnou vazbu. Nejedná se o dávání příkaz
- *zprostředkování potřebné a nestigmatizující formy pomoci* o v případě potřeby pomoci²¹

4.3. Stresové situace ve firmě Robert Bosch

Stres je nedílnou součástí každého zaměstnání. Jak již bylo zmíněno výše, pokud je v pracovním prostředí, je to velice motivující sloflka a člověk zvládne více práce, za méně času, s méně úsilím.

Co se konkrétně týká firmy Bosch, jde o typické standardní problémy. Pracovní kolektiv se stává s rozdílností názorů. Není neobvyklé, že na jednu věc má každý jedinec jiný názor a jiný úhel pohledu. Co se jednomu zdá jako dobrý nápad, druhému to zase tak dobré nepřijde, teprve by to od něčeho začal jinak a tvrdí by to ani nedělal. Tyto názorové odlišnosti jsou typické pro každou skupinu. Pokud tam není nějaký osobní problém, vždy se dá dojít k řešení, které alespoň v nějakých bodech vyhovuje všem účastníkům.

V letošním roce proběhlo mnoho takových diskusí. Jako příklad je možné uvést setkání servisních partnerů Bosch, které bylo od počátku plánováno na severní Moravu. Agentura vytypovala podle zadání lokace a klient si vybral prostor, který agentura objednala. Po měsíční diskusi a dohodě o programu, dispozicích, obřestvení, apod., přišla od klienta náhlá zásadní změna - přesun akce do Tábora. Takže bylo nutno vše, co již bylo dohodnuto zrušit a soustředit se na novou lokaci. Jediné, co bylo stanoveno, bylo vybrané místo o Tábor a ubytování v hotelu Dvořák. To již jiný pracovník firmy Bosch v hotelu již objednal. Na základě již předem stanovených priorit a budgetu

²¹ ZDRAVÍ E15: Zvládání stresu, duševní hygiena a prevence syndromu vyhoření v ambulanci praktického lékaře. [online]. [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/postgradualni-medicina-priloha/zvladani-stresu-dusevni-hygiena-a-prevence-syndromu-vyhoreni-v-a-272931>

nechával odpovědný pracovník Bosche, organizace celou akci na reklamní agenturu. Bohem příprav však došlo k několika stresovým situacím daným: 1. logicky mírně odlišným zadáním v jiném regionu, 2. odlišnými požadavky náhledy technických pracovníků Bosch, respektive jejich odlišnými prioritami a 3. mixováním komunikace hotel - Bosch, hotel - agentura a Bosch - agentura.

Problém nastal například s cenou ubytování. Klient si v úvodním pojednání sám domluvil cenu ubytování. Když se po nějakém úseku připravovala akce na firemní poradě, na základě vnitropodnikové komunikace se došlo k zjištění, že ceny za ubytování jsou příliš vysoké. Tento problém byl afixně zpočátku předán organizační agentuře, se zadáním vyjednat příznivější ceny. Tato samozřejmě měla velmi ztíženo faktem, že tyto ceny byly od počátku potvrzeny samotným klientem.

Druhým problémem, se stal doplňkový program, kdy sám klient vykazoval nejistotu a jednotliví pracovníci firmy měli odlišné priority. Již jednou potvrzený a schválený program, se ze dne na den změnil, doplňoval a rozšiřoval. Navíc si při neustálém doplňování programu dostatečně neuvědomovali 1. vyšší cenovou náročnost, která postupně vyčerpávala schválený budget a 2. rozpolcenost celého programu, kdy v jednu chvíli byly pro zákazníky nachystány dvě odlišné aktivity a program ztratil na nějakou dobu "tah na branku". Toto je jen malý výčet problémů, které akci doprovázely.

Shrnuto: Téměř vše, co bylo předem potvrzeno ze strany klienta, se ve finální části dělo jinak. Co šlo hned a jednoduše, se protahovalo. Spousta věcí se děla zbytečně a přináela stres na všechny strany - přitom k firmě Bosch, k agentuře a rovněž na stranu hotelu a dalších spolupracujících partnerů. Předem zadání se bohužel přiblížilo, a to v důsledku nedostatečné komunikace v oddělení, kdy se dělo více marketingových akcí najednou, a priority jednotlivých odpovědných pracovníků se lišily a měnily. Interně se v oddělení děly problémy se zpočátku a jednou informací, která byla agentuře prezentována jako rozhodná, poté po diskusi změnila a upravovali.

A to v tušinou na poslední chvíli, kdy již v tak stresové situaci, v které agentura byla, neměla mnoho příležitostí k vyjasnění nevhodných variant směrem ke klientovi a samozřejmě následné dění nastalých změn s hotelem a dění s lidmi, kteří byli s akcí těsně provázáni (fotograf, umělci doprovodného programu, personál hotelu atd.)

Jako další stresové situace ve firmě Robert Bosch lze uvést:

1. **Nejasnou odpovědnost** za ně která rozhodnutí, která vedou k tomu, že nakonec musí rozhodnout agentura, která má nastít dlouhodobé zkušenosti s tímto klientem. Než se klient dohodne, kdo, co vlastně chce a jaké má k tomu vyjádření, návrhy a postoj, agentura musí již dávno jednat a případně rezervovat termíny, zaplatit zálohy. Pokud by agentura mnohdy čekala až na konečné vyjádření klienta, mohlo by se stát, že již neseřfene v daném regionu ubytování pro v t-í počet osob, umlcí doprovodného programu si nasmlouvají jiné akce a agentura by v-ě e-ila od za átku. V lep-ím případě by se náhrada našla, v opačném nikoli a nastal by další problém.

2. Jakási **šnaivita** nebo spíše neznalost ně kterých odpovědných pracovníků ně kterých problémech. Klient má velice nejasnou představu, jak ně co funguje a velice těžko se mu vysvětluje, že ně které věci chodí jinak. Jedná se spíše o představu, co je potřeba udělat v jakém sledu. Vysvětlení, že letecká společnost při rezervování letenek pro 15 lidí potřebuje jména a osobní údaje cestujících a nelze zamluvit letenky anonymně, trvalo asi dva dny. Ty dny před odletem se firma definitivně rozhodla, že každý cestující se letenky zařídí individuálně a poletí si po své ose.

3. **Nejasné zadání, kdy ani sám klient** (nebo odpovědný pracovník) **neví, co chce** a jedná ve stylu: "Jdi tam, nevím kam a přines to, nevím co". Nebo se jedná o příklad: "Chci uspořádat akci, navrhní místa, navrhní ubytování, občerstvení, program, ale nevím, jaký na to dostanu budget". V tomto momentě je jasné, že pracovník švábí z vody, protože nemá ani nejmenší představu o finančních možnostech klienta. Klient má že od vedení na tuto akci dostat padesát tisíc korun nebo stotisícové částky. Na tomto základě je těžké, odhadnou možnou představu realizace jakékoli akce. Od klienta by jako prvotní informace měla být výše budgetu a předběžná představa akce. Následně má agentura pracovat již s nějakými reálnými fakty.

4. Neopodstatněně **přehnaná očekávání výsledků** ně kterých aktivit při zcela neadekvátním budgetu. Konkrétně se stal problém při pořádání konference pro padesát osob. Klient má pouze dvacet tisíc korun na celé občerstvení (coffe break v průběhu konference a občerstvením formou rautu). Po akci si stěžoval, že občerstvení raut čekal za takovou částku v t-í. Neuvedl si ovšem, že částka dvacet tisíc korun na padesát osob, zahrnující dvě jídla, je opravdu nízká. Tato forma občerstvení, rautové občerstvení a coffe

break v hodnotě čtyř sta korun na osobu v odpovídající úrovni je nedostačující. I přes upozornění ze strany agentury na tento fakt klient nereagoval.

5. Rovněž se stává, že klient "tlačí" na agenturu a snaží se hledat jakoukoli chybičku, ale **utíká mu to základní** - chyby uvnitř firmy, kdy agentura pak běží za klienta v cí, je třeba být jasné a vyřešené ještě před zadáním projektu. Snaží se pak zajistit zvenku komunikaci mezi pracovníky klienta. Jde o případ zajištění akce s ubytováním a problém s rezervací ubytování. Agentura navrhovala, aby se hosté hlásili sami na hotelu nebo přímo agentuře. Klient ovšem trval na novém objednávkovém systému, který si firma zaplatila. Takže objednávky na ubytování šly přes systém, (jenž měl technické nedostatky - výpadky), přes zaměstnance marketingového oddělení Bosche, který dále upravoval a následně posílal do agentury, která taktéž tabulku pro své potřeby upravovala. Takže do samotného hotelu se objednávky dostaly přes tři zpracovávající osoby. Hotelu se samozřejmě, po průběžném informování, o stavu objednávek postupně v informacích ztrácel a neorientoval.

6. Omezování rozpočtu v již schváleném budgetu a objednaných akcích.

Klient měl od vedení firmy z Německa schválenou akci pro novináře do Manhattanu. Dokonce měl i slíbenou finanční pomoc s touto akcí, která činila 50% odhadové částky. Takto posvícená akce se rok plánovala a 3 týdny před samotným odletem do Manhattanu, přišla z Německa zpráva o úsporných balíčcích, tedy i o odebrání slíbené finanční částky na tuto akci. Vě bylo ze strany agentury samozřejmě zajištěné a muselo se všechno stornovat.

Střetnutí stresory se agenturní zaměstnanci setkali od dubna do října 2012. Jedná se pouze o názornou ukázkou některých stresových aspektů, které ve firmě jsou. I přes to, je ale důležité říci, že firma i s problémy kompetencí, kdy každý chce mluvit do svého, je schopná pracovat jako jeden tým. Po zmátcích, které jsou v období krize a v období nakupených akcí, se jedná spíše o problémy organizačního rázu.

V období, kdy má každý mnoho povinností, je na něj vyvíjen veliký tlak a zároveň se musí podílet na dalších rozhodnutích ohledně dalších a dalších akcí, je jasné, že komunikací problémy pramení z nedostatku času a špatného harmonogramu porad a předasných rozhodnutí některých jedinců. Jinak je firma velice jednotná. A to by se mohlo stát inspirací i pro kolektivy, kde zmatky jsou na dennodenním pořádku a mají velký a neblahý vliv na následný výsledek.

5. MOTIVA NÍ PROGRAM

Příprava motivačního programu pro podřízené/ zaměstnance, je nejnárovnější prací vedoucího pracovníka. Jde o to, sjednotit zájmy zaměstnanců se zájmy společnosti. Philip Kotler se k motivaci vyjádřil takto: *Šťastným okamžikem máme spoustu potřeb. Některé z nich jsou biologického rázu, vyvstávají ze stavu napětí, jako je hlad, žízeň nebo neklid. Jiné jsou psychologické, pramenící z potřeb uznání, úcty nebo soudržnosti.*²² Nejvýznamnější teorie, je dílem A. Maslowa (1970). Ten vytvořil pyramidu potřeb, která se opírá o vývojovou závislost.

1. Fyziologické potřeby

2. Potřeba bezpečí

3. Vztahové potřeby a potřeba lásky, soudržnosti, uznání, úcty

4. Potřeba sebeaktualizace a rozvinout a uplatnit své schopnosti²³

Motivační programy jsou důležitým souborem pro řízení lidských zdrojů, které mají pozitivní vliv ovlivňovat chování zaměstnanců a pracují na vytvoření pozitivního smýšlení o firmě.

Cílem je vždy zvýšit loajalitu zaměstnanců, rozvíjet zájem lidí, stále se zdokonalovat a pracovat na sobě.

Je důležité si uvědomit, že je zde velká míra individuality. Co dokáže motivovat jednoho, nemusí tak povzbudit druhého. Proto je možné tyto stimulační prostředky rozdělit na několik skupin.

- Finanční hodnocení a prémie
- Spoluúčast a podíl na zisku
- Výhody a benefity, firemní bydlení
- Možnost povýšení na základě daných výsledků
- Ocenění a veřejné ocenění zaměstnanců
- Vypracováním dobrých motivujících balíčků pro své zaměstnance, nejlépe dosáhneme, pokud na tyto lidi budeme pohlížet, jako na své interní zákazníky.

²² Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. Praha: Grada, 2003. S. 282. ISBN 80-247-0513-3.

²³ VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie: extenze* 1. vyd. Praha: Karolinum, 2004. S. 175. ISBN 80-246-0841-3.

Jedin tak, je možné si uv domit jejich individualitu a jejich pot eby. K tomu je ur eno **5P**.

- **Philosophy** - filosofie odm ování by m la být vřdy v souladu s firemním posláním a vizí, m la by vycházet z napln ní dlouhodobé firemní strategie, jsou to východiska pro formulaci politik
- **Politics** - politiky odm ování jsou základní zásady, kterými se odm ování ídí, jsou jasn a konkrétn formulovány a m ly by být sdíleny zam stnanci podniku
- **Programmes** - programy jsou e-ení ur ená pro jednotlivé oblasti odm ování, jako je mzdový systém, systém zam stnaneckých výhod atd.
- **Procedures** - postupy jsou organiza ní sm rnice, podle kterých se ídí programy.
- **Process** - procesy jsou kařdodenní praxe v odm ování, kterou je nutné pr b řn monitorovat, vyhodnocovat a regulovat.²⁴

Základem kařdého systému odm ování zam stnanc je fakt, ře tento systém nesmít být jen na papí e, n kde na informa ní firemní tabuli. Tyto informace se musí dostat p ednostn k p edním manařer m, ti musí daný systém p íjmout a dále p edat svým pod ízeným, kte í budou informovat vedoucí jednotlivých tým . Tito řtýma iõ op t musí systém p íjmout a ztotořnit se s ním. To je totiř nejlep-í p edpoklad k tomu, ře týma i p evezmou odpov dnost za kompletní vysv tlení a následné efektivní vyuffívání. Kařdý zam stnanec musí mít právo a mořnost se dostate n se systémem seznámit a správn ěmu porozum t.

Význam motivujícího programu je bezesporný. Zvy-uje spokojenost zam stnanc , p íspívá k dal-řmu rozvoji zam stnanc , do ur ité míry zam stnance stabilizuje, dává zam stnanci pocit zvyřhodn ní, a zvy-uje atraktivnost podniku samotnou.

²⁴ **STAINER Consulting**: Motiva ní program - Strategický p ístup k odm ování. [online]. [cit. 2012-12-01]. Dostupné z: http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm

5.1. Motivační program pro zaměstnance firmy Robert Bosch

Jak již bylo napsáno výše, motivační program by měl být nedílnou součástí každé úspěšné organizace. Pokud se firma nezajímá o spokojenost svých zaměstnanců, nemůže být dobře vnímána svým okolím, konkurenceschopná ani není schopná maximálně využít potenciál svých zaměstnanců. Jako precizně sestavený motivující program, lze uvést program firmy Robert Bosch České Budějovice, který je rozdělen do tří skupin:

- a) Pro všechny zaměstnance
- b) Pro výrobní dělníky
- c) Pro THP pracovníky

FINANČNÍ ODMLUVY

Pro všechny zaměstnance

- 13/14 plat
- čtvrtletní prémie
- Roční podíl na zisku
- Bonusy za naplnění pracovního fondu
- 5 týdnů dovolené
- Pípojištění pro zaměstnance a rodinné příslušníky na soukromé cesty do zahraničí
- Penzijní pípojištění
- Příspěvek na stravování
- Zdravotní prevence (rehabilitace, oškování)
- Poskytování bezúročných půjček
- Slevy pro zaměstnance Bosch (u smluvních partnerů)
- Akce pro zaměstnance (den otevřených dveří, firemní ples, vánoční večírky atd.)

Pro výrobní dělníky výkonnostní prémie navíc - za:

- Kvalitu
- Produktivitu
- Flexibilitu

Pro THP pracovníky:

- Hypoteční program (určen pro vybrané/klíčové zaměstnance na základě vybraných kritérií (např. pracovní hodnocení, zastávaná pozice, příslušnost k RBCB atd., přísp. věk po dobu 10 let z prvních 5 let 7000K, druhých 5 let 6000K))
- Přísp. věk na bydlení určen (v t-ínou) pro nově nastupující zaměstnance (může získat i stávající zaměstnanec). Jde o vybrané pozice/zaměstnance s požadavkem na VTM vzdělávání, s místem trvalého bydliště vzdáleném od B více než 50 km, přísp. věk se vyplácí první 4 roky a postupně se snižuje. V současnosti první rok pokrývá přísp. věk cca 70% nájemného.

MOTIVACE VZDĚLÁVÁNÍ

V-íchní zaměstnanci:

- BPS (Bosch production system) z-kolení zaměstnané především pro nové zaměstnance z poznání principů řízení výroby ve firmě)
- Jazykové kurzy zdarma
- Vzdělávání vyplývající ze zákona

THP pracovníci:

- Prohlubování kvalifikace
- Odborné vzdělávání
- Soft skills
- Vzdělávání zaměstnané pro řemeslo

Výrobní dělníci:

- Další vzdělávání pro specifické skupiny Step - up program (cyklus z-kolení pro vedoucí týmu a mistry) z-kolení na správné vedení lidí, komunikaci, vyjednávání.

PLÁNOVÁNÍ ROZVOJOVÝCH OPATŘENÍ

V-íchní zaměstnanci:

- Job rotation
- Anketa spokojenosti (1x za 2 roky)

THP zam stnanci

- MAG - rozhovor mezi zam stnancem a nad ízeným konaný jednou ro n ó hodnocení spln ní cíl , plány na dal-í období, diskutuje se i finan ní hodnocení, plánování -kolení
- MEG - rozvojový rozhovor mezi zam stnancem a managementem firmy, plánování kariéry, rozvojových opat ení
- MED - hodnocení zam stnanc
- POI ó rozhovor orientovaný na potenciál zam stnanc , p ed p íjetím do Förderkreisu
- Förderkreis = talent pool
 - skupina zam stnanc s potenciálem vedení lidí ó práce na projektech, vzd lávání atd.
- Speed **program**
 - = talent pool odborník (bez ambice vedení lidí se specifickým know how)
 - Zahrani ní stáfle, spolupráce na mezinárodních projektech
- P ístup k nejnov j-ím technologiím

Podpora skloubení rodinného a pracovního íivota

- Spolupráce se soukromou mate skou -kolkou
- Flexibilní formy práce
- Home office (notebook, telefon, p ípojení z domova)

Z p edchozího je mofné zjistit, fle Bosch eské Bud jovice skute n pe uje o své zam stnance. Co víc, váíí si jich, ne jako d lník , kte í musí chodit do práce, proto fle íiví rodiny. Ale bere je jako individuality, které mají své pot eby a starosti. Práv proto se je snaíí dále vzd lávat a motivovat k dal-ímu rozvoji.

5.2. Motivační program pro obchodní partnery Roberta Bosche o Bosch Car Service

Firma Robert Bosch o Automobilová divize se samozřejmě orientuje i na zájmy a potřeby svých obchodních partnerů, kterým taktéž nabízí určitou motivační složku.

Co se konkrétně týká automobilové divize firmy Robert Bosch a jejich motivační složkou pro nové zájemce o Bosch Car Service, jsou standardy pro zájezd do této sítě poměrně dost vysoké. Přesto má Bosch Car Service (dále jen BCS) v ČR a SK 110 autoservisních partnerů a příměry i další přibývají každým rokem.

Již v počátečním zájmu, stát se BCS je kladen velký důraz na technické a diagnostické vybavení, které má mnoho lidí již v samotném počátku odradit. Zejména kvůli ceně vybavení, které je jedno z nejlepších a zároveň jedno z nejdražších. Dále jsou požadavky na školení personálu, které mají ovšem dlouhodobý vliv na odbornost a komunikaci s koncovým klientem.

Požadavky o členství v síti Bosch Car Service

- 4 dílenská stání (z toho jedno diagnostické)
- Vybavení včetně dílenskou technikou, motortesterem Bosch a komunikací s řídícími systémy Bosch.
- Informační systém Bosch ESI[tronic]
- Minimálně 3 mechanici pro školení firmou Bosch.
- Oddělení pro řízení oprav a přijímací technik pro školení firmou Bosch.²⁵

Pan Branný, majitel BP Autoservisu, který je členem sítě Bosch Car Service, prohlásil, že pro něj podnikání před 6 lety bylo pro něj naprosto jednoznačné za členství se do této sítě. *„Mým cílem bylo pracovat s co nejlepším technikou, s co nejlepším specialistou na automobilové díly. Vždy jsem lidem chtěl nabízet exkluzivní servisní služby s renomovaným jménem a zárukou kvality. Právě to nabízí Bosch.“*

Libor Branný, jako ostatní majitelé servisu v této síti, chtěl pracovat s profesionálem, proto pro něj byl Bosch jasnou volbou.

²⁵ BOSCH CAR SERVICE: *Chci se stát Bosch Car Service* [online]. [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://www.bosch-service.cz/Partnerem-Bosch/Bosch-Car-service.html>

Za účty každého podnikání jsou třeba. Bosch se to vždy snažil tímto především novým servisním partnerem co nejvíce ulehčit. Po splnění základních požadavků, dává Bosch možnou flexibilitu splácení úvěru na vybavení jeho technikou. Jako nejdůležitější aspekt v těchto záležitostech je brán potaz na odborné školení zaměstnanců, které je pro každý servis **povinné 2x/1 rok**. Jde o technické školení, tedy informování ohledně novinek v opravárenství, novinek v technice atd. Dále Bosch nabízí školení i pro majitele servisu, které je spíše orientované na obchod, psychologii komunikace a ostatní manažerské dovednosti. Toto vše by mělo servisním a ostatnímu personálu předat základní know-how společnosti Bosch.

Servisní partneři mají ostatní i jiné výhody, nejenom know-how, profesionální proškolený personál a profesionální techniku. Jedná se o další možné slevy na nákup dílů, školení zaměstnanců.

Mají možnost účasti na setkáních servisních partnerů, kde jde možnost prodiskutovat různá témata z jejich dennodenní reality. V případě potřeby i dotazů, mají k dispozici hot line, kde proškolený personál je schopný ihned dát odpověď na jejich dotazy. Na osobních setkáních servisních partnerů je velice atraktivní fakt, že se jedná především o zábavnou akci, kde se mají všichni zúčastnění seznámit a proflít chvíle si užít. Robert Bosch, ve spolupráci s profesionální agenturou, pro své klienty připravuje velice zábavné a nevědní programy. Ať již se jedná o závody na motokárách, soutěže v carlingu, prohlídku Táborského podzemí, výlet do výrobních závodů Bosche v zahraničí, zážitkový víkend v Dětnicích ve středověké kráse, wellness pobyty a mnoho dalších. Z výše uvedených aktivit, je možné zjistit, že nabídka je velmi různorodá a to především díky tomu, že Robert Bosch nechce žádnou akci vícekrát opakovat a klientům chce vždy poskytovat nevědní, jedinečný zážitek.

Boschová automobilová divize se snaží co nejvíce podílet na podpoře prodeje inzerce v tisku, webových stránkách, rádiu. Servisní partneři mají mnohem výhodnější ceny pro výrobu tiskovin (vizitky, letáky).

Toto je samozřejmě jen malý výčet možností, které mohou získat servisy v síti Bosch. Je mnoho dalších marketingových aktivit, které se třeba i plánují pro příští rok, proto není vhodné tyto důležité informace sdělovat předem.

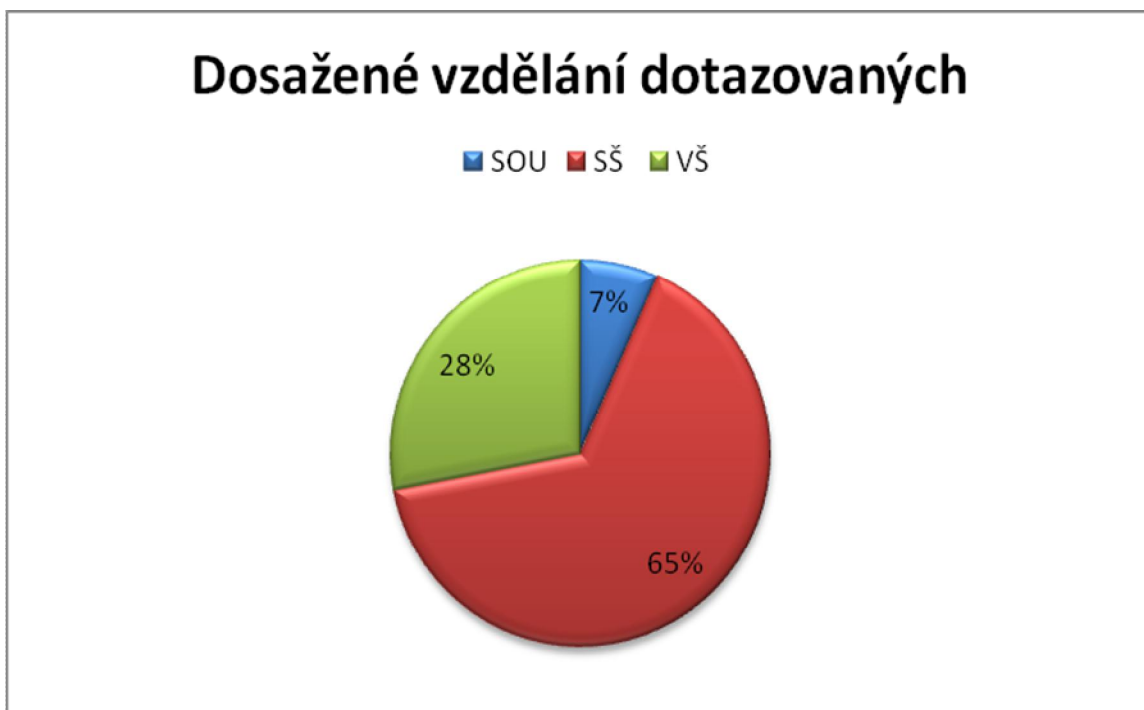
Konkrétně pan Branný má i další systém slevových zakázek, které si může dovolit nabízet svým zaměstnancům (viz. příloha A).

5.3. Dotazníkové –et ení mezi obchodními partnery

Mezi obchodními partnery bylo provedeno dotazníkové –et ení na jejich priority pro uzav ení obchodního partnerství a na jejich pracovn osobní vztahy se zástupci firmy Robert Bosch.

Z výsledk dotazník je patrných n kolik d ležitých stanovisek. Dotazovaný vzorek byl o po tu 75 mufl . fieny v tomto automobilovém oboru jsou výjimkou. Pr m rný v k dotazovaných je 33 let, pr m rná doba spolupráce s firmou Robert Bosch je 5, 3 let. 5 osob je vyu ených, 49 lidí má st edo–kolské vzd lání s maturitou a 21 osob má vysoko–kolské vzd lání.

Graf 2: Dosafené vzd lání dotazovaných



Zdroj: vlastní, dotazníkové –et ení mezi obchodními partnery

Celý vzorek odpov d l kladn na otázku íslo jedna, zda je pro n klí ové chování, styl vystupování a jednání obchodního partnera k navázání spolupráce.

81,3% dotazovaných potvrdilo d ležitost p átelství, pro navázání obchodního vztahu.

Graf 3: Důležitost přátelství s obchodním partnerem



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření mezi obchodními partnery

92% osob potvrdilo, že s obchodním zástupcem firmy Robert Bosch mohou mluvit otevřeně i o osobních vécích. Téměř 75% dotazovaného vzorku cítí empatii ze strany zástupců firmy.

Graf 4: Empatie ze strany obchodních partnerů



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření mezi obchodními partnery

25% dotazovaných, má se zástupcem firmy tak kladný vztah, fle se scházejí i v soukromí, tedy ve volném ase.

57% osob uvedlo, fle jejich vztah s obchodním zástupcem firmy Robert Bosch je lep-í nefl s jinými jejich obchodními zástupci, z jiných firem.

Graf 5: Vztah s obchodním zástupcem firmy Robert Bosch



Zdroj: vlastní, dotazníkové –et ení mezi obchodními partnery

Z t chto záv r je možné se domnívat, fle osobní a individuální p ístup je zárukou dobrých pracovních vztah , které mohou mít jistý vliv na úsp –nost firmy. Jak je již bylo napsáno, každý má jiné hodnoty a pokus o jejich napln ní má p íznivý vliv na vnímání firmy.

P. Kotler se k tomu vyjad uje následovně : *šPodle principu společensky zodpov dného marketingu se firma rozhoduje na základ pot eb a zájm zákazníků , požadavků firmy a dlouhodobých společenských zájm . Taková firma si je v doma skute nosti, fle p ehlížený zákazník a zanedbávání dlouhodobých zájm společností je ve skute nosti projevem nezájmu o zákazníka i o společnost. Prozíravé a pružné obchodní firmy vnímají společenské problémy jako své p íležitosti.*²⁶

²⁶ Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. Praha: Grada, 2003. s.812. ISBN 80-247-0513-3.

Obrázek 3: Ukázka dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření

za účelem vypracování diplomové práce

Bc. Beáta Kačparová

1. Je pro Vás klíčové chování, styl vystupování a jednání k navázání obchodního partnerství?

- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Ne ežím to, mám jiné priority
- Např.: ..

2. Je pro Vás přátelství s obchodním partnerem důležitá?

- a) Ano
- b) Ne

3. Považujete přátelství na pracovišti za stabilní vztah?

- a) Ano
- b) Ne

4. Jste hrdí na to, že jste obchodním partnerem společnosti Bosch?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Je mi to jedno

5. Máte kladné zkušenosti s řešením problémů ze strany společnosti Bosch?

- a) Ano
- b) Ne

- 6. Můžete mluvit otevřeně o problémech s pracovníky společnosti Bosch?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 7. Máte pocit empatie ze strany firmy Robert Bosch?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 8. Účastníte se rád/ráda setkání se zástupci společnosti Bosch?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 9. Máte s n kterým z pracovník společnosti Bosch tak přátelský vztah, že se setkáváte i ve svém volném čase?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 10. Mluvíte s n kým z pracovník společnosti Bosch i o osobních v čech?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 11. Vzpomenete si n kdo z pracovník společnosti Bosch na Vaše narozeniny, svátek, obdržíte přání k Vánoc m, apod.?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 12. Co si myslíte, že je rozhodující pro Vaši spolupráci s firmou Bosch?**
- a) Finan ní stránka
 - b) Kvalita produkt
 - c) Přístup společnosti Bosch k Vám, jednání s Vámi

13. Spolupracujete i s jinými společnostmi?

- a) Ano
- b) Ne

14. Je přístup společnosti Bosch směrem k Vám odlišný od ostatních obchodních partnerů ?

- a) Lepší
- b) Horší
- c) Stejný

15. Kolik let spolupracujete se společností Bosch?

.....

16. Pohlaví

- a) žena
- b) Muž

17. Vzdělání

- a) Základní
- b) Využití
- c) Středozkolské s maturitou
- d) Vysokozkolské

18. Věk

.....

Mnohokrát Vám děkuji za vyplnění dotazníku

Beáta Kaýparová

Zdroj: vlastní, dotazníkové –etění na setkáních firmy Robert Bosch

6. VZTAHY A VZÁJEMNÉ VLIVY VE FIRMĚ ROBERT BOSCH

Přátelské vztahy na pracovišti neznamení vzdání se pravidel slušného chování. Pravidla slušného chování vždy zaručí, že bude společenský styk probíhat bez problémů a proti němu vyjadřujete úctu.

Tvrdí se, že s úsměvem jde všechno lépe. Pro pracovní komunikaci to platí dvojnásob. Úsměv v zlehčuje poškozený stav a to jak ve vztahu ke kolegům, tak ve vztahu k zákazníkům. Obecně platí, že lidé rádi ji komunikují s příjemným protějškem, který se usmívá než s někým, kdo se tváří otráveně nebo nadešvaně. Je dokázáno, že usmívaví lidé fungují jako magnet na své okolí. Lidé se rádi sdružují s pozitivními a usmívavými lidmi. Proto i šetrná komunikace je mnohem snadnější, příjemnější a úspěšnější, než by byla monotónní komunikace, nemluvě o komunikaci s pesimistou a nerudným člověkem.

Je potřeba si uvědomit, že slušnost a ohleduplnost jsou dvěma klíčovými slovy pro každodenní chování, nejen na pracovišti. Každý má jiné pracovní návyky. Někdo má rád práci hudbu, jiný ne. Někdo spíše chladněji, jiný spíše tepleji. A je mnoho dalších věcí, na kterých se kolegové musí dohodnout a brát na sebe ohled a minimálně mít snahu najít kompromis. Jinak si každý zaslouží na nepřátelské prostředí, kde hrozí, že si kolegové mezi sebou začnou dlat naschvály.

*Šel jsem v kanceláři, a koliv je to ve veřejný prostor, je třeba respektovat určitý nárok na soukromí.*²⁷ Proto se nedoporučuje hrabat se někomu na jeho stole, v jeho úplících atd. Je potřeba to brát jako šteritorium dané osoby a plně ho respektovat.

Dalším možným problémem mohou být příliš hlasité osobní telefonáty, kdy jeden z kanceláře může rušit od práce ostatní členy, kteří s ním kancelář sdílí. Pokud si jedinec nosí oběd z domu, není taktéž vhodné v něm obtřovat kolegy v kanceláři. V této situaci je vhodné oběd jít zkonsumovat na místo, k tomu určené. Co se týká dalšího velmi důležitého aspektu důvěry, který je základním pilířem všech vztahů, je potřeba na něj nezapomínat. Bez důvěry nemůže nikdo s klidným svědomím přicházet do práce a mít z práce radost. Nemluvě o tom, že se do práce. Proto ztráta

²⁷ *PODNIKATEL: Zákazník ná-pán. Pravidlo, které ovlivňuje slušné chování na pracovišti* [online]. [cit. 2012-12-09]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/slusne-chovani-na-pracovisti/>

d v ry koleg , práv z kancelá e m fle být tím nejhor-ím, co m fle n koho v takové situaci potkat. Toto opravdu hodn po-kodí atmosféru v dané kancelá i.

6.1. Horizontální a vertikální pracovní vztahy

A si to neuv domujeme, jsou tyto vztahy na denním po ádku každého jedince. Vertikální vztahy jsou takové, p i kterých dochází ke konfrontaci nad ízeného s pod ízeným nebo opa n . Tyto vztahy jsou samoz ejm dány prost edím, kontextem a jsou následn ovliv ovány firemními kodexy.

Nejd leflit j-í v této komunikaci je p íhlédnutí k obsahu sd lení, tedy to, co chceme sd lit a pokud mofno, odstranit osobní pohledy a názory, které by mohly svým zp sobem omezovat tuto komunikaci.

Základná styly vedení tým :

- **Autoritativní styl** ó jedná se o p ímé ízení, komunikace probíhá jednosm rn
- **Byrokratický styl** ó uplat uje autoritu, založen na normách, sm rnicích, astý výskyt izolace nad ízeného od pod ízených
- **Demokratický styl** ó opakem autoritativního stylu, projevuje se delegováním pravomocí a probíhá zde oboustranná komunikace
- **Konzultativní styl** ó založen na p esv d ování

Role v dce pracovní skupiny není pouze založená na odborných znalostech, ale jsou zde velmi d leflité i sociální kompetence. **Do funkcí vedoucího pat í:**

- **Symbol skupiny** ó projev existence pracovní skupiny
- **Vzor** ó jeho chování a vystupování je vzorem pro leny skupiny
- **Vykonavatel** ó koordinuje íinnost skupiny, stanovuje úkoly, kontroluje
- **Zadavatel cíl** ó definuje, formuluje a motivuje k spln ní cíl
- **Plánova** ó rozhoduje o zp sobech a prost edcích dosahování cíl
- **Ochránce skupiny** ó reguluje vztahy na pracovi-ti
- **P edstavitel firemní kultury** ó p evádí zájmy firmy do skupiny
- **Mluv í skupiny** ó zastupuje ji navenek

Horizontální vztahy jsou protipólem těchto vertikálních. V tomto případě jde o projevení vztahů, citů a emocí. Jedinec se v této vztahové situaci otevírá protějšku. Tento druh je především k utužování vztahů na pracovišti, který je charakteristický tykáním. Přesto je velmi důležité dodržovat určité meze, za které není vhodné vkročit. Jinak se riskuje zhroucení morálky v kolektivu.

6.2. Interní a externí vztahy

Komunikace firmy s jejím okolím je oboustranný proces proudění různých informací. Pokud je tento přenos informací – tedy firemní komunikace – patná, vede k jistému úpadku. *„Když zákazníci v dílně se společnost nezajímá o jejich názor, tak se pravděpodobně na ni už nikdy neobrátní.“*²⁸

Firemní komunikace dělí na komunikaci interní a externí. Interní komunikace probíhá uvnitř firmy, tedy mezi jednotlivými zaměstnanci. Kdežto externí je komunikací proces firmy s okolním prostředím.

V dnešní době se každá firma snaží, aby každý zaměstnanec byl řádně informován. Zaměstnanec má tak možnost, udělat si názor a mluvit v rámci firmy zaujmout nějaký postoj. Což samozřejmě má do značné míry vliv na funkční chodu firmy. Samozřejmostí je fakt, že firemní kultura má na zaměstnance taktéž velký vliv.

Interní komunikace se dá rozdělit na horizontální, vertikální, vzestupnou, sestupnou, formální a neformální. Ke komunikaci jsou využívány různé komunikační formy. Může se jednat o písemnou formu – tedy různé oběhové listy, firemní noviny. Ústní formou se informace předávají na poradách, prezentacích, setkáních. Nebo elektronickou formou, což představuje emailová komunikace.

Význam interní komunikace je zřejmý. Jde o zajištění stability a loajality zaměstnanců, zajištění spolupráce, informování o změnách ve firmě, ale i o významných událostech firmy. *„Neinformovanost v organizaci je brzdou iniciativy, snižuje produktivitu, zvyšuje hladinu kolujících fám a pověstí, je zdrojem nedůvěry a odporu.“*²⁹

²⁸ HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994. 299 s. ISBN 80-85424-40-1.

²⁹ VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4 (brož.)

Společenské a sportovní akce jsou taktéž interní komunikací. Na těchto akcích jde především o posílení týmové spolupráce, posílení pracovního ducha, stmelení pracovního týmu. Může se jednat o uzavřenou akci, která je určena pouze zaměstnancům o teambuildingové akce. Nebo se může jednat o otevřenou akci, v níž především jde o seznámení rodinných příslušníků s firmou, kde někdo z rodiny pracuje. To může představovat firemní večírek, firemní ples.

Interní komunikace firmy Bosch mimo emailovou komunikaci probíhá i prostřednictvím výrobních zpráv, firemních bulletinů, pořádáním firemních akcí a oslav. Vánoční večírky, oslavy k výročí, firemní setkání, zážitkový týden (pravidelně jezdí zaměstnanci z oddělení sjíždět vodu, mají 3 dny cyklistiky), sportovní akce o typů volejbalový zaměstnanecký turnaj, teambuildingového setkání atd.

Externí komunikace může probíhat taktéž různými formami:

- Ústní – osobní prodej, telemarketing, promotion akce
- Písemná – katalogy, inzerce
- Elektronicky – reklama (TV, internet)

V této firmě mají především na externí komunikaci speciální oddělení. Jedná se o PR oddělení, které zajišťuje komunikaci firmy s vnějším prostředím. Úinky Public Relations jsou dlouhodobé a vyznačují se malými náklady. Práce PR oddělení spočívá především v:

- Informování veřejnosti
- Tvorbu pozitivního povědomí o firmě a jejích produktech
- Tvorbu a v následném udržení image firmy
- Vzbuzení veřejného zájmu o produkty firmy
- Omezení vzniku případně zvládnutí krizových situací

Externí komunikaci firmy Robert Bosch zajišťuje pro Českou a Slovenskou republiku Ing. Pavel Roman, MBA. Má zde funkci tiskového mluvčího, což samozřejmě obnáší úast na veřejných akcích, psaní tiskových zpráv, reprezentace firmy, být kdykoli k dispozici médiím. Jde šty nou osobou pro novináře. Pokud kdokoli potřebuje vyjádření k firmě R. B., jediná oprávněná osoba v České republice je práv

pan Roman. Jeho práce spoívá i v neustálém udržování dobrých vztahů s novináři.

Samozřejmě je jeho odpovědností i interní komunikace. Pan Roman se stará o všechny buletiny a informace určené jen zaměstnancům R. Bosche.

6.3. Milostné a přátelské vztahy na pracovišti

Milostný vztah na pracovišti s největší pravděpodobností vznikne tam, kde lidé tráví více času v práci, než doma. Podle průzkumu, více než polovina lidí v ČR pohlásila milostné vzplanutí k nadřízenému či kolegovi. Jelikož v práci lidé tráví hodně času, pravidelně se setkávají a mají možnost se dobře poznat, je šance k vzplanutí mnohem větší, nežli se zamilují lidé, kteří žijí v sousedství. Dále tomu nahrává fakt, že kolegové jsou téměř stejně staří, mají podobné zájmy a spolupřívající v kems se sniřuje šance na seznámení mimo pracovišti.

*šPsychologové upozorují, že pokud vztah mezi spolupracovníky bude i nadále stoupat. Firmy mají tendenci zaměstnávat lidi s podobnými hodnotami a osobnostními charakteristikami, kteří přirozeně vytvoří fungující tým. Mezi takovými lidmi pak snadno vznikají blízká přátelství a přidají-li se k tomu vzájemné sympatie, je šruka v rukávu.*³⁰

Názory zaměstnavatelů na tento problém se liší. Nkteří jej striktně odmítají, jiní přehlířejí. Se vzniklým vztahem na pracovišti ovšem vzniknou i další problémy. Osobní záležitosti se projevují i v pracovním řívot

- Nejde oddělit soukromý a pracovní řívot
- Objeví se šteté zájmy š dilema koho povýřit, vyřkolit
- Pakliže vztah skončí, může to vyvolat špatné, napjaté pracovní prostředí, a to může mít vliv na ostatní zaměstnance ve firmě
- Možné zjištění dříve v pracovních informacích mezi partnery (výplatní pásky)

Prátelství na pracovišti je velmi přívemná věc, pokud je to skutečné přátelství. Je přívemné mít někoho, komu se dá švit s problémem, konfliktem, nesouhlasem atd. Ovšem toto všechno se jednoho dne může otořit proti dané osobě. Prátelství na pracovišti je velmi šidná věc. Nikdy si šlov k nemu být jistý, zda dané informace nebudou někomu slouřit, jako možnost kariérního řívstu.

³⁰ SUPERAKRIÉRA: *Pravda o milostných vztazích na pracovišti* [online]. [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/pravda-o-milostnych-vztazich-na-pracovisti.html>

Více přátelských vztahů vzniká tam, kde je více psychicky náročné práce, než je manuální. V menších firmách, kde to působí spíše rodinným dojmem.

Na vnímání atmosféry a vztahů na pracovišti se výrazně podílí pocit pomoci ze strany kolegů a kolegyň. Tam, kde lidé cítí přátelství, dávají svou atmosféru, mohou své kolegy požádat o pomoc vždy. A tento fakt má velký vliv na vznik přátelství. Je to samozřejmý jev, protože v práci trávíme hodně času a pokud se tam má cítit dobře, instinktivně vyhledává přátelství.

Konkrétně ve firmě Robert Bosch vznikají pevné přátelské vazby. Firma je za nás ráda a pečuje o nás. Lidé, kteří se denně setávají v práci, si jsou tak blízcí, že mnoho z nich jezdí společně i na rodinné dovolené a rodiny se setkávají i ve svém volném čase. Jedná se o fakt, že firma podporuje pocit týmové práce a soudržnosti lidí. Konkrétně v tomto roce chodí společně na spinning nebo na squash. Dále spolu chodí trénovat na Dračí loď, aby následně na závodech mohli jako tým sklízet úspěchy. Jedinci spolu plánují cyklistické víkendy. Zaměstnanci spolu jezdí na víkendy na Moravu. Plánují spolu víkendy na horách, což je z poloviny osobní záliba, z druhé poloviny se jedná o odměnu za práci. Akcí, které spolu tito zaměstnanci provádějí je skutečně mnoho. Je to i obrázkem o tom, že pracují v klidném prostředí (přátelská atmosféra), která jim nebrání se stýkat i mimo pracovní život a mohou se otevřít jeden druhému i se soukromými včty.

Zaměstnanci Bosche (automobilová divize) uskutečnili akci šťastný den. Pod tímto názvem se skrýval půl denní zábavný výlet otce (zaměstnanec Bosche) a jejich dětí (do 14 let). Smyslem tohoto výletu byla samostatná iniciativa otce, aby se mohli vnovat svým dětem bez (někdy více či méně) starostivé péče matek. Půl den se jednalo o sportovní programy a výletní akce po okolí. Večer, když děti usnuly, se jednalo o jakýsi způsob upevnění kolegiálních vztahů, kde otci probírali své soukromé životy. Lze to přirovnat k jakési šťastárně, kde řešili své problémy s ženami, rozvody, rozchody, neuvěřitelné a pikantní příběhy ze života. Milan Ernest (jeden z účastníků) tuto akci zhodnotil: *Šťastný den, že se nejednalo o oficiální akci Bosche, bylo to super a všichni na to stále vzpomínáme.*

Je zřejmé, že není vždy vhodné kombinovat soukromý život s tím pracovním. Tedy by do neoficiálních firemních akcí zahrnovat svou rodinu. Avšak pokud je takto

kolektiv sladěný na stejné vlně a všichni mají nezištné důvěry a chtějí se slušovat v jakousi firemní rodinu, je to perfektní předpoklad jak upevnit sílu kolektivu. Jelikož se nejedná o plánovanou akci, ale jde především o dobrovolnou akci, tedy nikoli nucenou akci (např. firemní teambuilding, pořádaný nějakou externí firmou, kde je jasně stanovený program), jsou následné úkony mnohem efektivnější.

6.4. Vlivy skupiny na jednotlivce

Každý jedinec si je jistě od svého útlého veku vdom dom síly, které spoívá ve sdružení. Jedná se o flití ve skupině (rodině), řešení problémů ve skupině (někdy se jen vypovídá, jindy fládost o radu). A nutnou podmínkou sdružení je i komunikace uvnitř skupiny. Díky komunikaci členů dochází k vytváření vztahů. Tyto vztahy samozřejmě nejsou homogenní. Jedná se o různé vztahy mezi jednotlivými členy, tedy o vztahy na různých úrovních.

Ideální pracovní skupina by měla být/ mít:

- **Skupinové myšlení** - o jedná se o stanovení společných cílů, hodnot, zájmů. Toto skupinové myšlení musí sdílet každý člen. Toto sdílení posílí kolektivní sílu skupiny.
- **Morálka** - každý jedinec zná meze, které nelze překročit. Musí počítat s nějakou sankcí, která s překročením souvisí.
- **Odpovědnost** - jasně definovaná a to pro všechny členy
- **Kooperace** - setkávání se i neoficiálně mimo pracovní dobu. Ve vlastním zájmu. Pokud zájem není, není kde je chyba.
- **Samostatnost** - jednotliví členové mají určitou možnost samostatného rozhodování o věcech týkajících se skupiny.
- **Průhlednost** - v případě konfliktní situace se řeší ihned bez zbytečných průtahů, neexistuje zatajování zásadních informací.
- **Empatická autorita** - vedoucí musí být přirozená autorita. Jeho snahou má být upevnění kolektivu a práce na slabých vlastnostech týmu, vedoucí k jejich posílení.

Jak je již napsáno výše, základem správné kooperace pracovní skupiny je ztotožnění se společnými cíly a hodnotami. Pokud se toto nepodaří, má to nemalé a neblahé výsledky na chod celé firmy.

Obrázek 4: Skupinová soudržnost a ztotožnění s organizačními cíli.

		Ztotožnění s cíli organizace	
		Nízké	Vysoké
Stupeň skupinové soudržnosti	Nízký	Výkon pravděpodobně orientován mimo cíle organizace.	Výkon pravděpodobně orientován na dosažení cílů organizace
	Vysoký	Výkon orientován mimo cíle organizace	Výkon orientován na dosažení cílů organizace

Zdroj: NAKONE NÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha: Academia, 2000. 287str. ISBN 80 0200 0690 67

Celkový charakter skupiny má taktéž určitý vliv na jedince. *„Vliv skupiny na jedince závisí na celé atmosféře, na situacích podmínkách, na struktuře a vlastnostech skupiny, na osobnosti jedince, který je vlivu vystaven, a dalších“³¹*.

Vliv pracovní skupiny na jednotlivce bývá často podceňován nebo mu mnozí zaměstnavatelé nepřikládají žádný význam. Přesto je potřeba si uvědomit, že skupina je jako živý organismus, který se postupem času mění a vyvíjí. Pro jednotlivce je mnohdy práce v kolektivu mnohem více naplňující a motivující sama o sobě. V každé skupině dochází k nějaké interakci mezi jednotlivými členy skupiny. Síla těchto interakcí má určitý vliv na jednotlivé členy. Může je buď pozitivně, nebo negativně, právě podle toho, jaké rozpoložení vládne v daném týmu.

Postavení každého jedince ve skupině je jiné. Záleží na mnoha faktorech, které ho ve skupinovém prostředí mohou povýšit nebo naopak oslabit. Jde především o sociální přítelovost, charakter, míru osobnostního kouzla, prestiž atd.

Všechny tyto faktory působí současně, tedy člověk může být pohledný, ale pokud nemá charisma a je třeba nekomunikativní, nemůže se ve skupině dostat na přední pozici oblíbenosti. Pokud je tomu naopak, tedy člověk není pohledný, ale je přímý, komunikativní, spolehlivý atd. skupina si jej vážit bude a jeho postavení ve skupině bude mezi vůdci skupiny.

Základní kategorie postavení jedince v pracovní skupině jsou:

- *populární a dominantní* – osoby působivé pro většinu členů skupiny a neformální vůdci skupiny
- *oblíbené osoby* – působivé pro mnohé členy
- *akceptované osoby* – přijímány pouze částí skupiny
- *trpěné osoby* – přijímány s velkou rezervou
- *izolované osoby* – pasivní role, vyhýbají se skupině
- *odmítané osoby* – nepřijatelné pro ostatní členy skupiny, vytvářené ze skupinového důvodu³²

Vývojové fáze skupiny

- 1. fáze forming – formování skupiny – vytváření vzájemných vztahů, většinou na počátku vzniku pracovní skupiny, kdy se lidé seznamují
- 2. fáze storming – vyjednávání pozic – jednotlivci jednají individuálně
- 3. fáze norming – shody na základních normách – vytváří se skupinové normy, definují skupinové cíle
- 4. fáze performing – výkon – vynoří se schopnost řešit problémy

Je vdecky dokázáno, že jakmile na jednom velkém úkolu pracuje více lidí najednou, tím nižší přínos je na jednoho zaměstnance. Tedy je mnohem menší motivující složka pro každého jedince. Což v některých oborech, kde je potřeba skutečné týmové práce, může být dosti velký problém. Proto se psychologové a personalisté snažili pojmenovat tyto důvody, aby bylo možné, se jim pokusit alespoň v určité míře postavit a najít vhodné řešení.

³² UNIVERZITA ONLINE: *Jedinec v pracovní skupině* [online]. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/jedinec-v-pracovni-skupine/>

Hlavními důvody jsou:

- Nedostatečné ocenění snahy o úspěch. Oni se taky nesnaží, tak proč já?
- Snížená odpovědnost ošklivě nic neudělám, udělá to někdo jiný a nikdo si toho nevšimne
- Ocenění celé skupiny ošpro já bych měl pracovat víc než ostatní?
- Problém s koordinací ošnebudu to dělat, třeba na tom pracuje úplně někdo jiný.

Pracovní skupiny se dají porovnat k týmové spolupráci, kterou lze nalézt v různých oblastech lidské činnosti. Například ve sportu, kultuře, lékařství, hudebním oboru. Proto se dá říci, že pokud je pracovní skupina homogenní (uznává stejné normy, hodnoty, cíle), platí zde přísloví švic hlav, víc víš a tedy to znamená velký přínos pro každou společnost.

6.5. Vliv jednotlivce na skupinu

Síla skupiny je ať taková, že má vliv jak na výkon, ale i na vnímání a chování všech jejích členů. Ale i naopak o každý jednotlivec zároveň ovlivňuje danou skupinu. Pokud se někdo (stačí jeden člověk) neidentifikuje s hodnotami skupiny, nemá stejný cíl, anebo se jenom nechce stát součástí týmu a bude prosazovat stále jen pouze svou individualitu, bude zeslabena celá stabilita skupiny.

Zrovna tak, může mít jednotlivec na skupinu velice pozitivní vliv. Na příkladech z firmy Robert Bosch je možné toto tvrzení dokázat.

Za prvé, Lukáš Nekola, Dis, Country Sales Manager pro Robert Bosch, Automobilovou divizi jezdí mnoho let závody Dračí loď. Z rozhovoru s ním, lze poznat, že se tomuto sportu věnuje již od dětství. Po nastoupení k firmě Robert Bosch se k němu začali přidávat také další zaměstnanci. Nejdříve jen ze zájmu. Postupně se ale ze zájmu stala tradice a nedílná součást téměř celého oddělení. Dnes téměř celé oddělení trénuje na závody (i ti, kteří normálně vůbec nesportují) a těší se na každé další závody, které berou zcela vážně a nechtějí prohrát.

Dalším příkladem je nástup nového zaměstnance do marketingového oddělení. Z předchozího zaměstnání si nese již nějaké zkušenosti, zvyklosti. Toto by samozřejmě rád ukázal a předvedl v novém zaměstnání a názorně aplikoval na již zaběhlý způsob fungování společnosti. Některé prvky jsou přínosem, některé nikoli. Ty lepší z soby

sklidí úspěch a stanou se součástí firmy. Tímto tedy jedinec ovlivnil již fungující skupinu. Pokud se jedná, o méně úspěšné pokusy aplikace, v téžinou zakrojí skupina k usmírnění jedince. Proto je velmi důležitá kooperace v celém oddělení. Každý zaměstnanec je samostatné individuum, které má vlastní názory, vlastní postupy a způsob práce. Aby tyto individuality fungovaly jako jeden celek je potřeba vytvořit dobré pracovní prostředí a posilovat v pracovní skupině pocit soudržnosti.

6.6. Výkon jednotlivce a skupina

Každý člověk má nadání na něco jiného. Jiné množství životní energie, každý má jiné životní zkušenosti. Proto ani jedinci samotní mnohdy nejsou schopni odhadnout hranice vlastních sil. Mnoho lidí trpí nedostatkem sebevědomí, proto se ani nepokusí svůj potenciál využít. Přitom, kdyby se každý snažil své hranice posouvat a mít z toho radost, nebyl by to jenom osobní úspěch, ale velký úspěch pro společnost.

Motivující k rozvoji každého jedince je správné prostředí. Člověk se více snaží tam, kde má nějakou možnost ocenění. Nemusí být nutně finanční, ale stačí sociální uznání. Člověk je sám ze své podstaty snaživý tvor. Pokud bude v důvěře za úspěch dostane od svého nadřízeného pochvalu, je to dobrý důvod, snažit se i přetím. Každý potřebuje mít pocit, že je důležitý a jeho práce má smysl a význam. Tuto roli v zaměstnání hraje nadřízená osoba, která má především motivovat lidi v jeho týmu.

Z britských výzkumů je patrné, že lidé, kteří dostanou příležitost pracovat v oboru a na pozici, která je baví a naplňuje, lidé pracují mnohem lépe a jejich produktivita je nevyčíslitelná. Tito lidé svou prací hrdí a jsou abnormálně pečliví a spolehliví.

Lidé, kteří neměli tu příležitost a nedostali možnost zaměstnání, které by je bavilo, rozvinuli svůj talent, potřebují od svého nadřízeného mnohem více povzbuzení k motivaci pro svou práci. Mnohem hůře se jim do práce chodí, práce je netěší. Berou to spíše jako nutné zlo k zaplacení potřebných životních výdajů.

Je potřeba si uvědomit, že na výkon má velký vliv i kultura, daného prostředí. V USA je především kladen velký důraz na dosažený výkon jednotlivce. V zemích Dálného Východu je preferován systém kolektivity.

Přesto v každé společnosti/ organizaci jsou velmi důležité osobnostní dovednosti získané praxí, jako je třeba vyjednávání, vedení týmu a porad, time management, asertivita, delegování. Týmová práce je pro každého jedince psychicky

velmi náročná. Lidé v týmu musí investovat nemalou energii a především udržovat emoční stabilitu. Je to ovšem druh práce, která každého jedince mnoho psychicky posílí a dá mu do života mnoho zkušeností, které se dají využít i v běžném životě. Jak se říká, práce s lidmi je to nejhorší co může být. Přesto, pokud to funguje, (tak jak má), to může být i to nejkrásnější období pracovního života.

7. KOMUNIKACE VE FIRMĚ ROBERT BOSCH

Komunikace je elementárním spojovacím prvkem mezi společnostmi (lidmi) a samotným jádrem mezilidských interakcí. Taktéž je základním prvkem společenské existence a bytí. Každý člověk předává svému okolí informace v každém okamžiku a to v domě nebo i ven domů. Nevdomá se na komunikaci podílí gesta, pohyby mimika atd.

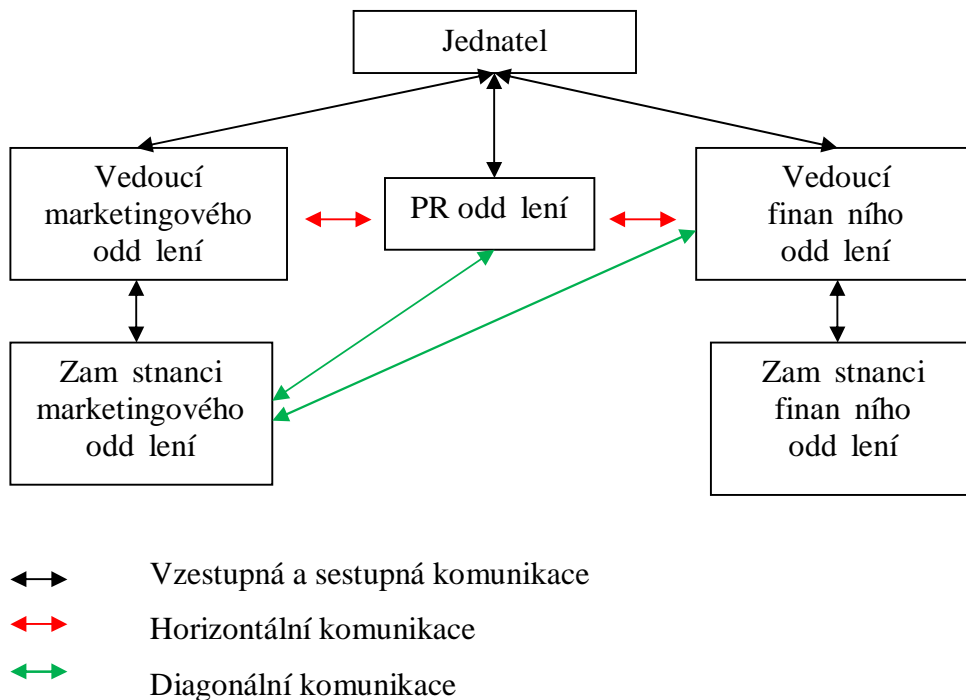
Z pohledu sociální psychologie, představuje komunikace jakékoli působení lidí jeden na druhého. Je to tedy dvousměrný proces, který vzniká za účelem dorozumění se, kde se dané myšlenky a požadavky vymění u kontinuálně. Konkrétně se komunikací rozumí proces sdělování, kdy druhá strana porozumí sdělení.

Nejdůležitějším faktorem, každé firmy jsou lidé, kteří jsou i zároveň tím nejvíce ovladatelným prvkem. Jde o to, že každý má jiné individuální vlastnosti, názory, zvyky a nedá se tak dost dobře řídit jejich myšlenkami a uvažování. Jediné, co je možné, je určitá stimulace. Proto je nejdůležitějším faktorem efektivní a bezchybná komunikace uvnitř firemního prostředí. Komunikace ve firmách velice úzce souvisí s organizační strukturou samotnou, takže by měla vytvořit příhodné podmínky pro tyto 4 typy komunikace.

- Komunikace sestupná - kdy komunikační proces probíhá přes instrukce, obřady a různé prohlášení od vyššího managementu k těm níže postaveným zaměstnancům
- Komunikace vzestupná - informace proudí z porad zaměstnanců vzestupným řebíčkem až k vedení společnosti
- Komunikace horizontální - komunikace probíhá i mezi zaměstnanci, kteří mají stejné postavení
- Komunikace diagonální - jde o přeskočení komunikačního bodu (přímo nadřízené), za účelem urychlení komunikačního procesu.

Komunikace uvnitř firmy je určitý proces, který propojuje všechny zaměstnance dané firmy. Tento proces probíhá na oficiálních ale i neoficiálních kanálech podniku. Pokud dojde k nenávratnému narušení této komunikace, je v nebezpečí celé fungování firmy.

Obrázek 5: Typy komunikace v organizaci Robert Bosch (Automobilová divize)



Zdroj: vlastní, interní komunikace firmy

Prioritou vedení společnosti Robert Bosch, je srozumitelný a peliv propracovaný systém odměn, ale i sankcí. To se rovná zpětné vazbě, kvality práce každého zaměstnance. Samotná zpětná vazba je právě to, co vytváří vnitřní komunikaci. Bez zpětné vazby, by se totiž jednalo pouze o jednosměrný tok informací, který se dá nazvat pouze informování (nikoli komunikace). Ve firmě Robert Bosch si každý vedoucí pracovník dává pozor na možnou záměnu komunikace x informování. Vedoucí si zde jsou v domění, že pouhé informování často vede k neshodám a následným potížím.

Ve firmě R. Bosch se pro komunikaci dodržuje několik významných zásad:

- Empatie - dokázat pochopit jednání a myšlené svého okolí, vcítit se do role spolukomunikujícího

- Zjednodušení - vyvarování se cizích termínů, které by mohly příjemce sdělení zmást
- Zpětná vazba - vřídý ekat na zpětnou vazbu (jakoukoli)
- Naslouchání - poskytnutí i protistraně dostatečný prostor k vyjádření názoru

7.1. Komunikační metody

lov k jako společenský tvor má předpoklady ke správné komunikaci. Mezi základní schopnosti správné komunikace patří:

- Umět pořídat o laskavost
- íci ne
- Zaít, udržovat a ukonit konverzaci
- Dokázat se vyrovnat s kritikou
- Vyjádřit uznání
- Vyjádřit vlastní pocit, názor, myšlenku
- Uplatnit nárok, na který máme právo
- Přijmout uznání

Všobecně máte ty i základní komunikační techniky:

- **Technika zaseknuté gramofonové desky** ó princip této techniky je v neustálém opakování toho, čeho chce dotyčný dosáhnout, aniž by byl rozčilený, nahánvaný, hlučný atd. Tato technika má i své zásady:
 - Ujasnit si, čeho chci dosáhnout
 - Přehlíčet jakékoli manipulativní triky
 - Nenechat se zatlačit pocitem viny
 - Nenechat se zlákat na změnu tématu a odvedení hovoru jinam
 - Udržovat oční kontakt
 - Omluvy i vysvětlení nejsou potřeba
- **Technika kompromisu** ó ne vždy je nutné vítězství pomocí gramofonové desky. Pokud je to možné, pokusit se domluvit na kompromisu. Jen ale, pokud to lze bez zásadních ústupků.

- **Sebeotevení se** o nepodávat jen strohé informace o daném problému i v cí. Technika sebeotevení se spoívá v komunikaci o vcech z osobního pohledu, zku-enosti. Vyslovit své pocity a obavy.
- **Technika otev ených dve í** o technika spoívá v nepopírání a hlavn slovnímu neúto ením. Pokusit se uznat argumenty, které by mohly být pravdivé.

Zp sob, jakým nad ízený jedná/ komunikuje se svými pod ízenými, z ásti závisí na tom, jaký mají vztah/ mín ní o dvou d lefitých a primárních odesílatelích. Tedy o sebe samého a jaký má vztah ke svým pod ízeným.

Pot ebné informace má bu nad ízený, nebo n kdo jiný. Kafldopádn nikdy nikdo neví v-e. A práv na tomto základ , tedy na tom, fle jsou r zné kombinace znalostí a neznalostí fakt , je mofné rozeznat ty i oblasti.

- **Aréna** - zde dochází k maximálnímu p enosu, v-ech dostupných informací. Dané osoby sdílejí spole né údaje, cíle, v t-inou i názory.
- **Hluchý prostor** - vzniká ve fázi, fle n kdo má informace, ostatní to v dí, ale neznají je konkrétn . Zde dochází k ur ítému nap tí, kde nikdo neví, co si kdo myslí.
- **Neznámo-** v této oblasti je celá interpersonální komunikace na velice -patné úrovni. De facto zde nikdo nic neví. Ani nad ízení si nejsou ni ím jisti. Panuje zde velká dezinformace.
- **Fasáda-** je oblast, které se íká, kdyfl nad ízený má pot ebné informace, ale nesd lil je svému týmu/pod ízeným. Nad ízený zde sd luje jen to co je nutné nebo to, co se mu šhodí.
Pro zm nu k lep-ímu, co se týká komunikace, se naskýtá pouflití jedné z následujících strategií:
- **Strategie zp tné vazby** - komunikátor se snaflí p íjemci sd lení poskytnout stejný prostor na zp tnou vazbu, jako m l on sám. Jde o vyváflený systém naslouchání a poskytování informací.
- **Strategie nechrán né polohy-** v této strategii jde o naprosté vyloflení karet o tedy o up ímnost a odhalení nevy ených skute ností.

Každý jedinec se při komunikaci chová jinak. Dle toho, se dá rozlišit oproti n kolik druh komunikátor .

- **Autokrat** - tento člověk je velice strnulý. Nechce si dále rozvíjet rozhled ani znalosti. Takoví lidé jsou často sociálně chladní, nepřátelští, úzkostliví a náladoví.
- **Individualista** - Tento člověk touží po dobrých pracovních vztazích, ale nemá k nim žádné charakterové dispozice. Je uzavřen sám do sebe. Lidé kolem něho, se neorientují v jeho chování a nikdy neví, na čem jsou. Bývají to falešní lidé.
- **Sebestředný** - tito lidé neumí naslouchat svému okolí. Jsou jen oni a jejich nápady a myšlenky. Umí pochválit sami sebe, okolí jim nedocejí. Nemají přátel a jakákoli komunikace je s nimi velice náročná.
- **Humanista** - lidé ochotni sdílet pocity a názory se svým okolím. Umí naslouchat a rádi připustují ke kompromisu. Mají přirozenou autoritu.

Zpětná vazba je velice důležitá, pokud chce člověk docílit dialogu. Dále je nedílnou součástí každé komunikace a to v běžném životě, tak právě i ve firemním prostředí.

Existují tři základní typy zpětné vazby:

- **Jednoduchá** - skupina či osoba má tendenci reagovat bezprostředně po jeho vyjádření
- **Dvojitá** - prvotní odesílatel reaguje na bezprostřední připomínky či jakoukoli reakci. Konkrétně se jedná o reakci na zpětnou vazbu.
- **360°** - poskytuje ucelený pohled schopnostech zaměstnance. Váží se tedy na pracovní výkon a důležitou součástí je sebehodnocení.

V této kapitole je vidět význam a důležitost zpětné vazby. Pokud nadřízení dají zaměstnanci možnost projevit svůj názor, postoj, budou se zajímat o jeho pohled na věc, nejenom, že to pro čistý vzduch, ale zároveň to nemalou měrou přispěje k dobré pracovní atmosféře.

7.2. Verbální komunikace

Je mnoho způsobů, jak spolu lidé mohou komunikovat. Verbální komunikace je ta, která používá slova pro přenos sdělení.

Cílem této komunikace je informovat komunikanta, případně poukázat na jaké skutečnosti, přesvědčit, aktivizovat nebo naopak utlumit v nějaké činnosti.

Tato komunikace zahrnuje sdělování informací z očí do očí, telefonicky, ale i písemně.

- **Ústní komunikace** - je určitém prostředkem styku mezi lidmi a zároveň slouží jako nástroj našeho myšlení. Velkou výhodou ústní komunikace je možnost okamžité zpětné vazby. Jde vést dialog, monolog (projev), komunikovat s více osobami (diskutovat).
- **Vnitřní** - jde o sebe sama.
- **Vnější** - je mluvená nebo psaná. K psané formě je potřeba přesnější formulace myšlenek, aby došlo k pochopení. A je náročnější jak pro odesílatele, tak i pro příjemce. Může dojít k nedorozumění, díky chybnému kontextu.
- **Písemná** - v obchodním styku a firemní administrativě má větší váhu než ústní komunikace. Jde o možnost jejího zpětného dohledání.

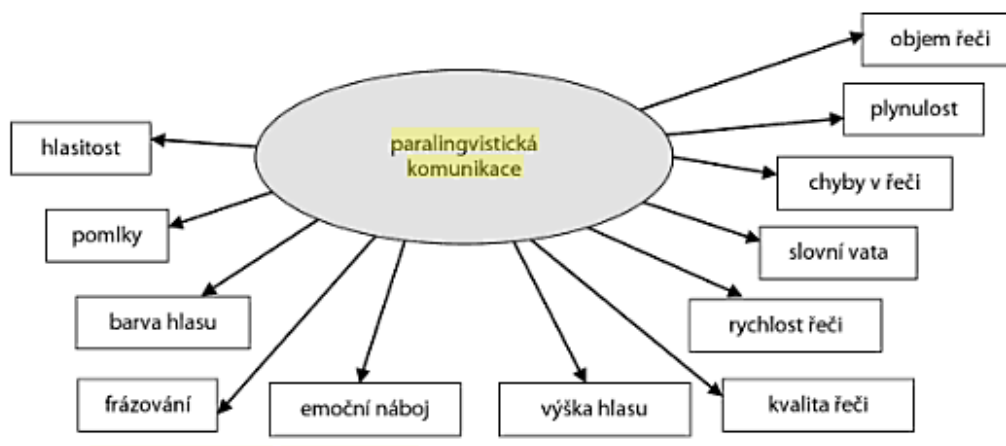
Základními kritérii správné a úspěšné komunikace je: jednoduchost sdělení, tedy pokusit se vyvarovat cizích výrazů. Stručnost, zřetelnost, přizpůsobivost, schopnost okamžitě reagovat, důvěryhodnost. Dále plní verbální komunikace další funkce: zábavnou, vzdělávací a výchovnou, socializační, poznávací, sociální identity, svoboznam, únikovou, souvztažnou funkci.

Do verbální komunikace patří i paralingvistická komunikace. Ta je zaměřena a doprovázené rysy verbální komunikace, které ovlivňují význam sdělení. Konkrétně se jedná například o výšku hlasu, barvu hlasu, intonace, rychlost a plynulost řeči, hlasitost, chyby projevu, vady řeči, množství slovní zásoby. Kompletní přehled níže.

Je dokázáno, že paralingvistická komunikace je mnohem hlubší a pro člověka mnohem citelnější, než by si jedinec mohl připustit. Pokud má člověk nepříjemnou barvu hlasu, výšku a do toho kóťá, bude velké vztah nesympatický. Cesta se k tomu

lidem hledá mnohem déle, než k lidem, kteří jsou výborní řečníci a k tomu ovládají svůj styl vystupování. Na obrázku níže je paralingvistická komunikace rozkreslena.

Obrázek 6: Sloflky paralingvistické komunikace



Zdroj: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikace dovednosti v praxi. 2.*, dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 325. ISBN 978-80-247-2339-6.

7.3. Neverbální komunikace

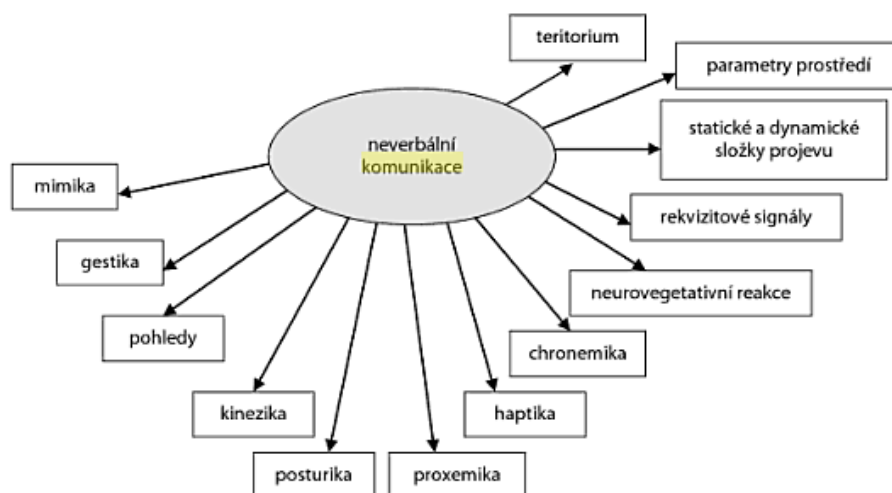
Neverbální komunikace, neboli nonverbální, může probíhat beze slov. V této oblasti se jedná o nevědomé reakce člověka. Tyto nevědomými reakcemi předáváme svému okolí informaci o našem skutečném stavu. Je již několikrát vdecky potvrzeno, že slovy můžeme člověka lhat, avšak jeho neverbální projevy ho dokážou prozradit. Neverbální komunikace dotváří určitý podtext k verbální komunikaci. Aby byla komunikace úspěšná, musí být tyto dvě sloflky v souladu a nesmí si odporovat.

Jednotlivé sloflky neverbální komunikace:

- Mimika – o pohyby svalů ve tváři (pohyby očí, ústí atd.)
- Gestika – o doprovodné pohyby rukama
- Kinetika – o pohyby těla při komunikaci
- Posturika – o postoj, držení těla
- Proxemika – o vzdálenost, fyzická blízkost
- Haptika – o osobní kontakt, dotyky (podání ruky)
- Chronemika – o jak umí člověk hospodářit s časem, zda je dochvilný atd.

- Neurovegetativní reakce o zm na frekvence dýchání, zm na tepu, pocení, kocktání
- Rekvizitové signály o vkus, upravenost lov ka (lov k si hraje s brýlemi)

Obrázek 7: Sloflky neverbální komunikace



Zdroj: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunika ní dovednosti v praxi*. 2., dopl. a p erprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 325. ISBN 978-80-247-2339-6.2003.

Neverbální komunikace spole nosti sloufí jako:

- Ke zd razn ní mluveného o bouchnutí do stolu
- Um leckému vyjád ení o tanec
- K vyjád ení náklonnosti o chytnutí kolem ramen, pohlazení
- Dání najevo emoce o smutek, flal
- Zastupuje mluvené slovo o kroucení hlavou, hroffení ukazová kem
- Zesílení zájmu, nesouhlasu - potlesk, písot

Dle názor n který odborník si lidé vytvo í názor (jako základ trvalého hodnocení) na druhou osobu, b hem sto dvaceti sekund o tedy pouhých dvou minut. Tento první dojem má pevné ukotvení ve vizuálních vjemech o které lov k nev dom vysílá a druhý nev dom p íjímá. Proto je tato komunikace tak d leflitá. Mimoslovní komunikace, m fle o lov ku prozradit více, nefl by t eba i sám doty ný cht l.

7.4. Asertivita

Slovo asertivita pochází z latinského slova assere, což znamená osobovat si
n co. Do e-tiny se toto slovo dá přeložit jako sebeprosazování.

Asertivita by měla poskytnout člověku jakýsi náhled nad věcí, ale přes to
napomoci jednat a nerozčilovat se. Pomocí sdělení nepřijemná rozhodnutí bez pocitu
obhajování se.

Asertivitu můžeme pokládat za jakýsi souhrn zásad komunikace a přístupu
k životu samotnému. Tyto zásady mají společný základní kámen, a to PRÁVO
na nesouhlas a odmítnutí. Zároveň v domění, že daný člověk nese za své chování plnou
odpovědnost.

Deset základních asertivních práv je:

1. Právo posoudit své chování a nést za něj plnou odpovědnost
2. Nemuset ospravedlnovat své chování i vymýšlet výmluvy na otázky pro
3. Právo na subjektivní zhodnocení odpovědnosti za problémy jiných lidí
4. Právo na změnu osobního názoru
5. Právo říci: šJá nevím
6. Právo říci: šJe mi to jedno
7. Právo říci: šNerozumím
8. Právo dlat chyby a nést za ně odpovědnost
9. Právo dlat rozhodnutí, která nemají logiku
10. Právo nezávislosti na dobré vůli ostatních

Je mnoho typů asertivního chování. Mezi nejčastější patří:

- Základní - jde o jasné, stručné sdělení. Patří sem právo říci i odmítnutí.
- Empatická - asertivní technika vcítění se do druhého. Je zde místo pro
plnění povinností ale i akceptování druhého člověka.
- Stup ující - pokud člověk nedosáhne svého, postupně stoupá intenzita
asertivního chování a neustále si opakuje svou.
- Konfrontační - tento typ spoívá s hledáním nových, doplňujících informací.
Poukazuje na stěh mezi slovy a konáním.
- Negativní - jde o kladné reakce na negativní tvrzení okolí.
Dostává se sebekritičnosti zaskočení, převod kritizujícího člověka.

- Selektivní ignorace - typ reakce, která se vyvíjí, pokud je lepší dlat, ale je lepší nevidět a neslyšet, než více upoutávat pozornost. Lidé, kteří uznávají a do praxe realizují asertivní komunikaci, se snaží taktéž dodržovat určitá pravidla směrem k druhému člověku.

Asertivní povinnosti k druhému člověku

- Naučit se kontrolovat své emoce
- Upřímně vyjadřovat své pocity
- Uvědomit si, co vlastně chceme, po čem toužíme
- Přiznat omyl a pokusit se ho odinit
- Naslouchat druhým lidem
- Tolerovat a respektovat individualitu druhého člověka
- Snažit se co nejvíce poznat stanovisko druhého a pochopit jeho důvody
- Ocenit názory druhých lidí, i přes to, že nejsou pozitivní
- Naučit se hledat kompromis
- Neprosazovat vítězství za každou cenu

Ve firmě Bosch, konkrétně v tom divizním uspořádání, Pavel Roman (tiskový mluvčí), má nejvyšší odpovědnost za asertivní chování a zároveň jsou na něj nejvyšší nároky v této oblasti. Dále se toto očekává konkrétně od odpovědné osoby za marketingové oddělení. Právě na tomto místě, vznikají občasné tenice a to právě díky tomu, že tento člověk je v dennodenním styku s kolegy a dennodenně se i snaží asertivně usměrňovat. A to z důvodů:

- Každý je povahově jiná osobnost
- Každý má svůj názor, který se snaží před kolegy a nadřízeným obhájit
- Každý nový zaměstnanec chce dokázat své kvality a snaží se nastolit možné zlepšování, které ne vždy fungují nebo se na tuto společnost dají aplikovat

Právě v těchto bodech stojí asertivní chování a vysvětlování pro ano, pro ne, pro to nejde a pro to nejde ani, kdyby to fungovalo. V tuto fázi jde o to, na koho přejít, zároveň se ho nedotknout a nepodcenit jeho kvality a cílem je dojít ke stejnému nebo hodně podobnému názoru. Společnost Robert Bosch si zakládá

na vst ícném a citlivém jednání, proto zde v této fázi nikdy neuvařovala o výpovědi danému zaměstnanci. K tomu nikdo z těchto lidí nemá pravomoc, protože to vždy musí projednávat celé vedení, nikoli, že by se jednalo o rozhodnutí jednoho nadřízeného.

Sice je někdy prvotní komunikace velice obtížná, protože tu však jen platí rčení: *Šťastko na cvičení, lehkost na bojích.*

Nejlépší ukázkou asertivního chování firmy, je nejspíše ukázka z chování směrem k zákazníkům. Na setkáních se občas stane, že prostor pro diskusi se zvrhne k obecné kritice. Kde jsou odpovědi zaměstnanci Bosche, někdy jenom jeden přednášející, doslova jak na pranýř. Nemusí se zde řešit, zda jde o oprávněnou či neoprávněnou kritiku, někdy se jenom zákazníkům nelíbí snaha skloubení obchodní strategie Bosche na české tržní podmínky. V tuto chvíli musí zaměstnanec/ce projevit notnou dávku asertivního chování. Stále se musí snažit udržet diskusi (i zvrhající se do permanentní kritiky). V možné kritice se snaží objasnit nejzákladnější fakta, sdílet základní důvody k tomu či onomu rozhodnutí a individuálně s každým jedincem danou problematiku řešit a případně i neformálním způsobem.

Z komunikace s firmou Robert Bosch, je zřejmé, že firma aplikuje mnohé z asertivních povinností k druhému člověku, což je projevem velké tolerance a ohleduplnosti.

Každý má možnost říci svůj názor, bez ohledu na názory ostatních. Tento fakt mnohdy ztíží práci agentury, protože se definitivní rozhodnutí mohou změnit. Pokud se definitivní stanovisko dostalo k agentuře pozdě, klient nikdy neměl problém vinu uznat. Většinou se Bosch snažil naslouchat radám agentury, i přes časté přehlasování ostatními členy firmy. A snaha nalézt v co nejkratší době možný kompromis, je zásadní pro jakékoli jednání společnosti.

8. PODPORA NA PRACOVNÍM VE FIRMĚ ROBERT BOSCH

Podpora zaměstnanců na pracovišti je personální oddělení. Tato problematika se nazývá řízení lidských zdrojů. Tento pojem vznikl na počátku 80. let v USA. Definice řízení lidských zdrojů (dále jen LZ) tvrdí, že jejich úkolem je, postarat se aby zaměstnanci, tedy LZ, byli využíváni tak, aby zaměstnavateli přinesli co možná největší prospěch z jejich schopností a zaměstnanci od zaměstnavatele dostali za svou práci odměnu jak materiální, tak i psychologickou.

Další význam LZ je v tom, že sledky firemních rozhodnutí, ohledně produktivity a podmínek pro zaměstnance. Nejdůležitější podstatou je udržování skutečnosti, že zaměstnanci jsou tím nejcennějším jměním, které se podílí na přidané hodnotě firmy.

Vlivy, které působí na LZ, se dají rozdělit na vnější a vnitřní.

Vnější:

- Legislativní - jde o hospodářskou politiku, zákony a nařízení. Dopady nových zákonů mohou mít na LZ dopad:
- Obecný a mezinárodní
- Individuální
- Kolektivní
- Daňové zákony
- Zákony sociálního, důchodového nebo zdravotního pojištění
- Mzdové zákony
- Ekonomické - důležité jsou podmínky na trhu, například inflace
- Demografické - ovlivňují pracovní sílu, která dále působí na nabídku práce a touto nabídkou se musí vyrovnat organizace
- Technologické - mají vliv na míru potřeby nové generace zaměstnanců

Vnitřní:

- Finanční odměňování - zaměstnanci se odvíjí od finančního plánu firmy a od finanční politiky

- Technologické - nové technologie mohou ohrozit stávající pozici zaměstnanců v dané firmě. Nové technologie si fládají v určité specializaci. V dnešní přetechizované době, je kladen obrovský důraz na možnou dostatečnou průfnost zaměstnanců.

Tuto špruflnost lze rozdlit na sedm různých typů :

1. Funkční - čím lov k více umí, tím má říší kvalifikaci.
2. Finanční - finanční náklady mají spojitost s výdělky. Odmy jsou závislé na výdělku firmy.
3. Organizační - průfnost v samotné struktuře organizace
4. Kognitivní - lidé jsou průfni ve svých dovednostech
5. Asová - preferování průfne pracovní doby
6. Geografická - home office
7. Numerická - snaha o co nejv ří vyufflití vn řích zdrojů a vyufflívání jiných forem zaměstnávání (DPP, DP)

Každý zaměstnavatel má zájem o nejlepší lidský potenciál. Tento potenciál se dá rozdlit na šest základních aspektů :

- Zdraví - fyzická, psychická a sociální výkonnost a odolnost proti zátěžím
- Kvalifikace - dovednosti potřebné pro uplatnění v praxi
- Participace - dispozice k zaplěnění se v sociálních skupinách
- Hodnotové - řebí ek hodnot daného zaměstnance musí být v souladu s hodnotami firmy
- Tvořivost - schopnost tv řích, inovativních myšlenek vedoucích k rozvoji firmy
- Regulace - schopnost regulovat svůj řívot tak, aby se jedinec dále kultivoval a efektivně uplatoval

Personální oddělení firmy Robert Bosch se stále snaří vytvářet co nejvhodnější prostředí pro své zaměstnance. Funguje zde silné uvdomění si lidského potenciálu, který firma má. Proto firma podporuje své zaměstnance v neustále rozvoji, pomocí dalšího vzdělávání, které je potřebné k dalšímu odbornému řstui. Zaměstnanec cítí

stabilitu pracovního zajištění a uznání svého nadřízeného, za dobrou práci. Oddělení, a je složeno z různých typů osobností, má silné mezilidské vztahy, které se projevují i v mimopracovní době. Firma se snaží neustále udržovat důvěryhodnost a preciznost svých výrobků, tudíž má zaměstnanec dobrý pocit z práce přímo u této společnosti. Postupnou cestou se snaží snižovat kontrolu a zvyšovat odpovědnost zaměstnanec. Tím, když si je firma vědoma potenciálu zaměstnanec, snaží se dobré a spolehlivé jedince ve firmě udržet a snaží se je co nejvíce motivovat.

8.1. TMkolení a zábavná setkání obchodních partnerů

Jak již bylo napsáno výše, Bosch pořádá pro své partnery (servisní síť) řadu školení:

V roce 2012 byla uspořádána tato odborná školení:

Vysvětlivky zkratk:

- VO** - velkoobchody
- DZ** - zářehový doškolovací kurs na značky
- DV** - vzštový doškolovací kurz pro značky

- 16.1. - 18. 1. 2012** **JET IV** - TMkolení pro Petersonn - Pouze pro VO
- 23. 1. 2012** **ME š DZ** - VW, Audi, TMkoda, Seat, Citroen, Peugeot, Renault, Opel
- 24. 1. 2012** **ME š DZ** - Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Ferrari, BMW, Ford, Mercedes, Volvo
- 25. 1. 2012** **ME š DZ** - Mazda, Honda, Nissan, Toyota, Subaru, Kia, Mitsubishi, Hyundai, Suzuki
- 25. 1. 2012** **ME š DV** - VW, Audi, TMkoda, Seat, Citroen, Peugeot, Renault, Opel
- 26. 1. 2012** **ME - DV** - Fiat, Lancia, Alfa Romeo, BMW, Ford, Mercedes, Volvo
- 27. 1. 2012** **ME š DV** - Mazda, Honda, Nissan, Toyota, Kia, Mitsubishi, Hyundai, Suzuki
- 30. 1. 2012** **KTS** - Testery elektrornických systémů KTS 500/520/530/540/550/570/650/670

2.2. - 3. 2. 2012	Osciloskop I. - Základní principy funkce osciloskopu, nastavení ovládání, praxe
6. 2. 2012	Bosch Injection Systems - ^T řkolení pro Elit CZ - Pouze pro VO
13.2. - 15. 2. 2012	JET Blok - Systémy L-, LH-, LU-, LE-, Mono-Jetronic a Mono-Motronic + EL1
14. 2. 2012	Bosch Injection Systems - ^T řkolení pro APM - Pouze pro VO
20. 2. 2012	Bosch Injection Systems - ^T řkolení pro Elit CZ - Pouze pro VO
20. 2. 2012	Bosch Injection Systems - ^T řkolení pro Inter Cars SK - Pouze pro VO
21. 2. 2012	Bosch Injection Systems - ^T řkolení pro Inter Cars SK - Pouze pro VO
21.2. - 23. 2. 2012	EDC I - Elektronické systémy vstřikování nafty
22. 2. 2012	Klimatizace - ^T řkolení pro Elit SK - Pouze pro VO
23. 2. 2012	Bosch Injection Systems - ^T řkolení pro Inter Cars SK - Pouze pro VO
24. 2. 2012	Bosch Injection Systems - ^T řkolení pro Inter Cars SK - Pouze pro VO
27.2. - 29. 2. 2012	JET IV - Zářehové systémy Bosch Motronic, p ímé vstřikování MED, OBD
1. 3. 2012	Klimatizace - Princip íinnosti systému klimatizace, konstrukce a funkce komponent systému dle na ízení Komise (ES) . 307/2008
5.3. - 7. 3. 2012	EDC II - Vzn tov é systémy CR, VP 29/30, VR 44, PDE
12.3. - 14. 3. 2012	^T řkolení - ^T řkolení pro Inter Cars CZ - Pouze pro VO
15. 3. 2012	Bosch Injection Systems - ^T řkolení pro Peterson - Pouze pro VO
16. 3. 2012	Klimatizace - ^T řkolení pro Inter Cars SK - Pouze pro VO
19.3. - 21. 3. 2012	EL IV - Komfortní a bezpečnostní elektronika
22.3. - 23. 3. 2012	KTS - Testery elektornických systém KTS 500/520/530/540/550/570/650/670
26.3. - 28. 3. 2012	JET V - P ímé vstřikování SCI-Ford, EEC 5, Simtec
02. 4. - 03. 4. 12	Osciloskop I. - ^T řkolení pro Elit CZ
02. 4. 12	Bosch Braking Systems - ^T řkolení pro Peterson

03. 4. 12	Bosch Braking Systems - Třkolení pro Inter Cars SK
04. 4. 12	Klimatizace - Třkolení pro Inter Cars CZ
10. 4. - 12. 4. 12	EDC III CR Lucas-Delphi, CR-Bosch EDC 16 - Nutné absolvovat EDC-II
17. 4. 12	Osciloskop II. - Třkolení pro Elit CZ
16. 4. 12	Bosch Injection Systems - Třkolení pro Peterson
17. 4. 12	Bosch Injection Systems - Třkolení pro Inter Cars SK
18. 4. 12	Bosch Injection Systems - Třkolení pro Peterson
19. 4. - 20. 4. 12	PB/ABS - Systémy brzd a ABS Bosch a dal-ích výrobc
19. 4. 12	Bosch Injection Systems - Třkolení pro Elit SK
20. 4. 12	Bosch Injection Systems - Třkolení pro Inter Cars SK
23. 4. - 25. 4. 12	EDC III. - Třkolení pro APM
26. 4. 12	ME - NA Irisbus, Iveco, Karosa, SOR, Neoplan, Renault, MAN, MB, Volvo, Nissan, Ford, VW, Scania
27. 4. 12	ME - NA Irisbus, Iveco, Karosa, SOR, Neoplan, Renault, MAN, MB, Volvo, Nissan, Ford, VW, Scania
02. 5. - 03. 5. 12	KTS - Třkolení pro Elit CZ
09. 5. - 10. 5. 12	EDC IV - Vst ikování DENSO, Denoxtronic, novinky ve vst ikování. NUTNÉ ABSOLVOVAT EDC III.
14. 5. - 16. 5. 12	EDC III. - Třkolení pro Elit SK
17. 5. 12	Klimatizace - Princip innosti systému klimatizace, konstrukce a funkce komponent systému dle na ízení omise (ES) . 307/2008
21. 5. - 23. 5. 12	EDC III. - Třkolení pro Trost SK
28. 5. - 30. 5. 12	EDC I - Elektronické systémy vst ikování nafty
04. 6. - 05. 6. 12	Osciloskop II. - Roz-í ení informací o pouffití osciloskopu p i hledání závad, praktická cvi ení
11. 6. - 13. 6. 12	JET III - Vst ikování benzínu jiných výrobc
14. 6. 12	ME - NA Irisbus, Iveco, Karosa, SOR, Neoplan, Renault, MAN, MB, Volvo, Nissan, Ford, VW, Scania
18. 6. - 20. 6. 12	JET IV - Záflehové systémy Bosch Motronic, p ímé vst ikování MED, OBD

- 21. 6. - 22. 6. 12** **KTS** - Testery elektornických systém KTS 500/520/
530/540/550/570/650/670
- 25. 6. 12** **ME** - DZ VW, Audi, Třkoda, Seat, Citroen, Peugeot, Renault,
Opel Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Ferrari, BMW, Ford, Mercedes,
Volvo Mazda, Honda, Nissan, Toyota, Subaru, Kia, Mitsubishi,
Hyundai, Suzuki
- 25. 6. 12** **ME** - DV za átek 13:00 hod VW, Audi, Třkoda, Seat, Citroen,
Peugeot, Renault, Opel Fiat, Lancia, Alfa Romeo, BMW, Ford,
Mercedes, Volvo Mazda, Honda, Nissan, Toyota, Subaru, Kia,
Mitsubishi, Hyundai, Suzuki
- 26. 6. 12** **Bosch Braking Systems** - Třkolení pro APM
- 26. 6. 12** **Bosch Braking Systems** - Třkolení pro APM
- 30. 8. - 31. 8. 12** **Osciloskop I.** - Základní principy funkce osciloskopu, nastavení a
ovládání, praxe
- 3. 9. 12** **Bosch Injection Systems** - Třkolení pro Elit CZ
- 4. 9. - 6. 9. 12** **EDC II** - Vzn tov é systémy CR, VP 29/30, VR 44, PDE
- 6. 9. 12** **ME** - NA Nákladní vozidla a autobusy - Irisbus, Iveco,
Karosa, SOR, Neoplan, Renault, MAN, MB, Volvo, Nissan, Ford,
VW, Scania, Astra, BMC, Bova, Catepillar, Dennis, Kamaz,
Setra, Solaris, Steyer, DAF
- 10. 9. - 12. 9. 12** **EL IV** - Komfortní a bezpe nostní elektronika
- 11. 9. - 11. 9. 12** **Bosch Injection Systems** - Třkolení pro APM
- 17. 9. 12** **Bosch Injection Systems** - Třkolení pro Elit CZ
- 17. 9. 12** **Bosch Braking Systems** - Třkolení pro Peterson
- 19. 9. - 21. 9. 12** **Bude up esn no** - Třkolení pro Inter Cars CZ
- 24. 9. - 25. 9. 12** **Bosch Injection Systems** - Třkolení pro Inter Cars SK
- 26. 9. 12** **Bosch Injection Systems** - Třkolení pro Elit SK
- 27. 9. 12** **Bosch Injection Systems** - Třkolení pro Peterson
- 1. 10. 12** **Bosch Injection Systems** - Třkolení pro Elit CZ
- 2. 10. - 4. 10. 12** **EDC III** - CR Lucas-Delphi, CR-Bosch EDC 16 - Nutné
absolvovat EDC-II
- 22. 10. 12** **ME** - **DZ** 9.00 hod - **ME**-Zna ky - Do-kolovací záflehové

22. 10. 12 **ME - DV** 13:00 hod - ME-Znaky - Do-kolovací vznořovací
23. 10. 12 **Bosch Injection Systems** - Třkolení pro Elit CZ
25. 10. 12 **Bosch Injection Systems** - Třkolení pro APM
29. 10. - 31. 10. 12 **EL IV** - Třkolení pro Elit SK
5. 11. - 7. 11. 12 **JET V** - P ímé vst íkování SCI-Ford, EEC 5, Simtec
12. 11. - 13. 11. 12 **EDC IV** - Vst íkování DENSO, Denoxtronic, novinky ve vst íkování - Nutné absolvovat EDC III
15. 11. - 16. 11. 12 **PB/ABS** - Systémy brzd a ABS Bosch a dal-ích výrobc
19. 11. - 20. 11. 12 **KTS** - Testery elektornických systém KTS 500/520/530/540/550/570/650/670
21. 11. - 22. 11. 12 **Osciloskop II** - Roz-í ení informací o pouřítí osciloskopu p í hledání závad, praktická cvi ení
3. 12. - 4. 12. 12 **EDC IV** - Třkolení pro Elit SK
10. 12. - 11. 12. 12 **EDC IV** - Třkolení pro APM

Co se týká společenských akcí. Bosch je v tomto ohledu velice aktivní. Uv domuje se význam těchto společenských setkání a jejich dleřitost pro dal-í fungování společnosti.

V roce 2012 pořádá Bosch o Automobilová technika, pro své klienty tyto akce:

05. 01. **Kosmonosy** o Evropský projekt vzd lávání pedagogických pracovník o setkání, prezentace, výsledky. Třbo o zástupce kol a partnery (Třkoda, Scania)
20. 03 o 23. 03. **Plochingen** o Servisní kolení (2 turnusy). Pro prodejce a servisní firmy na diagnostiku (R, SK)
20. 04 o 21. 04. **Popice** o Bosch Car Service Forum. Setkání uřl-ího výboru Bosch Car Service R a SK
26. 04. **Kosmonosy** - Evropský projekt vzd lávání pedagogických pracovník o nové smlouvy, prezentace. Třbo o zástupce kol a partnery (Třkoda, Scania), MTT
17. 05. **Brno** o Setkání velkoobchodních partner Bosch R a SK.
25. 05. **Tábor** o Setkání Bosch Car Service 2012 R. Setkání, kolení, novinky.

- 01. 06.** Tále - Setkání Bosch Car Service 2012 SK. Setkání, –kolení, novinky.
- 15. 06.** Pardubice ó Dra í lod . Jednalo se o setkání, –kolení a sportovní program.
- 04. 09.** eské Bud jovice ó Open Ceremony. Slavnostní otev ení nové výrobní haly.
- 15. 11.** Brno ó –kolení novinek, diagnostika. Pro velkoobchodníky s akumulátory
- 22. 11. ó 23. 11.** Hallein ó Setkání Bosch Diesel Service. Exkurze a –kolení pro R a SK.

9. RODINA A PRÁCE VE FIRMĚ ROBERT BOSCH

V–eobecn známý je fakt, že narození prvního potomka zásadně zasahuje především do života ženy. Mnoho lidí, kteří mají zaměstnání, s kterým jsou spokojeni, vnímá dítě a problematiku rodičovství jako omezující fakt a tudíž je rodičovství dost často odkládáno.

Důvody jsou:

- Pozastavení nebo zastavení kariérního růstu
- Snížení společenských kontaktů
- Obava ze ztráty zaměstnání
- Obava žen o další možné uplatnění na trhu práce po rodičovské dovolené
- Snížení domácího rozpočtu, kdy aktivně vydělává pouze jeden z páru

Následné rozdělení času mezi rodinu a zaměstnání se může jevit jako zásadní problém. Každý jedinec si uvědomuje, že jakmile vstoupí do života rodina, vzniká mnohem méně prostor pro čas na sebe samotného a svůj další profesní rozvoj.

Toto je především otázka lidí s vysokoškolským vzděláním. Mnoho lidí zastává názor: Šťak přeci tolik let nestuduji, abych hned po škole nastoupil/ a na mateřskou/ rodičovskou dovolenou a věchnu tu práci zahodil/ ať.

Následně si jedinec najde zaměstnání, s kterým je spokojen a rodičovskou otázku kvůli svému dalšímu rozvoji odkládá a odkládá.

Proto, kromě státu, který se snaží zabezpečit rodinu, by se měla zapojit do této podpory i firma/ společnost. Robert Bosch se snaží podporovat své zaměstnance v rodinném životě a kvalitní, kvalifikovaní zaměstnanci se v případě nemoci o ztrátu zaměstnání obávají. ženy mají možnost i v případě rodičovské dovolené pracovat z domu, třeba jen na částečný úvazek. Tedy, ženy se nemusí obávat tzv. škrtnutí.

Toto je skvělý přístup, který mnoha, především mladým párom pomáhá. Nejedná se jen o finanční stránku věci, kdy samozřejmě pobírají mzdu i za částečný úvazek, ale má zde nemalý vliv i sociální faktor, že se žena neizoluje kolegyní, pracovním včelám se tak neustále udržovat v obraze.

Jsou firmy, které zajišťují i firemní kolečky, které slouží dětem zaměstnanců a včelami jsou v blízkosti firmy. Mimo jiné mi z řadů Bosch a to v závodech Bosch Diesel Jihlava i Bosch České Budějovice.

Tyto faktory se dají zhodnotit jako silná podpora v této otázce.

Jak již bylo napsáno výše, firma R. B., respektive její zaměstnanci se snaží poskytnout i neoficiální akce pro zaměstnance a pro své děti. Mezi oficiální akce patří každoroční pořádání dětských dnů a to pro všechny závody v České republice a ústednu vedení (Praha, Jihlava, České Budějovice).

10. ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala interpersonálními vztahy ve firmě Robert Bosch. Cílem bylo názorně popsat korporátní prostředí a atmosféru, která panuje na oddělení automobilové divize a dokázat, že vhodné pracovní prostředí a podpora s motivací ze strany zaměstnavatele má vliv na úspěšnost firmy. Na názorném popisu způsobů jednání vedení se zaměstnanci (a jifi na manažerské úrovni, tak i na dlnické úrovni), je patrné, že firma má jasné stanovené korporátní hodnoty. Uv domuje si, že nejv t-í kapitál spo ívá práv v zaměstnancích, kte í jsou dostate n pro-kolování, vedeni lidmi, kte í dávají prostor pro diskusi, vyznávají podobné filivotní hodnoty a uv domují si sílu p átelství a ístoty pracovních vztah .

Dále se snažila obdobným způsobem popsat vztahy s obchodními partnery. To bylo potvrzeno i dotazníkovým -et ením, které bylo provedeno v pr b hu roku 2012.

S jistotou se dá íci, že spokojený zaměstnanec, dokáže společně p ínět mnohem více, než zaměstnanec, který chodí do práce, protože musí a práce ho net í, nemotivuje a n jak ho neobohacuje.

V této diplomové práci se poda ilo prokázat dlouholetou úspěšnost firmy, která i v t ílkých obdobích svého p sobení, se v ídly dokázala znovu a znovu prosadit v jakémkoli trflním prostředí. A to p edev-ím díky lidskému p ístupu, který je sou ástí corporate identity.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

D DINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

FTOREK, J. Public relations jako ovlivňování mínění: Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3926-7.

LOUČKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie a stupeň výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 325. ISBN 978-80-247-2339-6.

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2.

PIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace: moderní strategie a stupeň výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

ROBERT BOSCH GMBH. *Bosch v České republice*. Praha, 2007.

SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4733-111.

SVOBODA, V. *Public relations moderní a účinné*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 978-80-247-2866-7.

VÁGNEROVÁ, M.. *Jak rozvíjet vztahy s lidmi, přisobit na ně a získat jejich důvěru: extenze love marketingu*. 1. Vyd. Praha: Práh, 2010. ISBN 978-80-7252-280-4.

VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie: extenze* 1. Vyd. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3.

VTÍPIL, Z. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce: Pracovní motivace I.* 1. Vydání. Olomouc: Olomouc: FF UP, 1985.

VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravdy v lidské komunikaci.* Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-429-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4(brofl.)

VYSEKALOVÁ, J., KOMÁRKOVÁ, R. *Psychologie reklamy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-2196-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. Vydání. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

BROOKS I. *Firemní kultura.* Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

CARNEGIE, D. *Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru.* 1. vyd. Praha: Práh, 2010. ISBN 978-80-7252-280-4.

CÉZAR, J. *Í zázrak potěbuje reklamu.* Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1688-3.

COVEY S. M. R., MERRILL R. R. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-176-8.

COVEY, S. R. *7 návyk v dích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-852-1341-9.

DU PLESSIS, E. *Jak zákazník vnímá reklamu: extenze lov ka*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-802-5114-568.

GLASS, L. *Vím, co si myslíte!: jak prokouknout ty druhé*. 1. Vyd. Praha: Motto, 2009. ISBN 978-80-7246-485-2.

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. 299 s. ISBN 80-85424-40-1.

KOTLER, P., AMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0513-3.

MCLUHAN, M. *Jak rozumět médiím: extenze lov ka*. 2., rev. vyd. Praha: Mladá fronta, 2011. ISBN 978-80-204-2409-9.

ROTH, J. *Mediální výchova v echách: ti-t ná média*. 1. vyd. Praha: Tutor, 2005. ISBN 80-867-0025-9.

SCOTT, G. G. *Pr vodce národními pracovními vztahy*. 1. Vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-736-7074-7.

WATZLAWICK, P., BAVELAS J. B. a JACKSON D. D. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 2., rev. vyd. Brno: Newton Books, 2011. ISBN 978-808-7325-001.

Seznam pořízených internetových zdrojů

BOSCH CAR SERVICE: Chci se stát Bosch Car Service [online]. [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://www.bosch-service.cz/Partnerem-Bosch/Bosch-Car-service.html>

BOSCH CAR SERVICE. Historie Bosch car Service [online]. [cit. 2012-10-01]. Dostupné z: <http://www.bosch-service.cz/Jsem-majitel-automobilu/Historie-Bosch-Car.html>

Cituj: Syrus Publilius. [online]. [cit. 2012-09-14]. Dostupné z: <http://cituj.cz/Citaty/autor-15.aspx?pg=2>

HOŤEK, V. Psychoweb. [online]. [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://www.psychoweb.cz/psychologie/psychologie-odolnosti-v--hosek--stres-uzkost-frustrace-odolnost/>

KOHOUTEK, R. Psychologie v teorii a praxi. [online]. [cit. 2012-09-12]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-a-charakter>

ROBERT BOSCH. BoschLive- Archív: Od dílny ke globálnímu hráči [online]. [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: http://www.bosch.cz/content/language1/html/734_6367.htm

PODNIKATEL: Zákazník ná-pán. Pravidlo, které ovlivňuje slušné chování na pracovišti [online]. [cit. 2012-12-09]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/slusne-chovani-na-pracovisti/>

SUPERAKRIÉRA: Pravda o milostných vztazích na pracovišti [online]. [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/pravda-o-milostnych-vztazich-na-pracovisti.html>

STAINER Consulting: Motivační program - Strategický přístup k odměňování. [online]. [cit. 2012-12-01]. Dostupné z: http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm

UNIVERZITA ONLINE: Jedinec v pracovní skupině [online]. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/jedinec-v-pracovni-skupine/>

ZDRAVÍ E15: Zvládání stresu, duševní hygiena a prevence syndromu vyhoření v ambulanci praktického lékaře. [online]. [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/postgradualni-medicina-priloha/zvladani-stresu-dusevni-hygiena-a-prevence-syndromu-vyhoreni-v-a-272931>

SEZNAM OBRÁZK

Obrázek 1: Znázornění racionálního jádra konfliktu	27
Obrázek 2: Fáze stresu	29
Obrázek 3: Ukázka dotazníkového –et ení	46
Obrázek 4: Skupinová soudržnost a ztotožnění s organizačními cíli	56
Obrázek 5: Typy komunikace v organizaci Robert Bosch (Automobilová divize)	64
Obrázek 6: Sloflky paralingvistické komunikace	66
Obrázek 7: Sloflky neverbální komunikace	67

SEZNAM GRAF

Graf 1: Dleňitost atmosféry v pracovním kolektivu	14
Graf 2: Dosafené vzdělání dotazovaných	43
Graf 3: Dleňitost pátelství s obchodním partnerem	44
Graf 4: Empatie ze strany obchodních partner	44
Graf 5: Vztah s obchodním zástupce firmy Robert Bosch	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Metodické menu e-ení konflikt	28
--	----

SEZNAM P ÍLOH

P íloha A ó Varianty zakázek pan Braný BP Autoservis s.r.o...	I
P íloha B ó Logo firmy Robert Boschí	II
P íloha C - logo Bosch Car Service	II
P íloha D ó Robert Bosch z roku 1928í	II
P íloha E ó Robert Bosch u svého sluflebního vozidla z po átk podnikání	IV
P íloha F - Ukázka letáku Bosch Car Serviceí	IV
P íloha G - Ing. Pavel Roman, MBAí	V
P íloha H - spole ná fotografie ze setkání Bosch Car Service Tále 2012í	V
P íloha I - fotografie ze závodu Dra ích lodí 2012í	VI

P íloha A - Varianty zakázek pan Braný BP Autoservis s.r.o.



BP Autoservis s. r. o.

27. září 2012

VARIANTY ZAKÁZEK

- 1) **Standardní zakázky dle hodinové sazby**
- 2) **Rodina:** práce **30% SLEVA**(nelze uplatnit na Felicia, Favorit), materiál **70ti** procentní část marže k nákupní ceně
- 3) **Bez mzdy mechanika:** **250 Kč/hod,** + podpis **LB.** nebo **IB.**
- 4) **Vlastní nebo manželky:** díly **50%** sleva z marže, pracovat na voze po pracovní době.
- 5) **Rozšíření zakázek:** zapsat do **zakázkového listu,** odpovídá a kontrolu provádí **vedoucí** nebo **zástupce vedoucího** servisu.
- 6) **Zápis navýšení zakázek:** jméno, datum, hodina, za nový rozpočet odpovídá **vedoucí** nebo **zástupce vedoucího** servisu
- 7) **Nákup dílů:** zaměstnanec díly mimo servis, **50%** sleva z marže ND

Libor Braný

P íloha B ó Logo firmy Robert Bosch

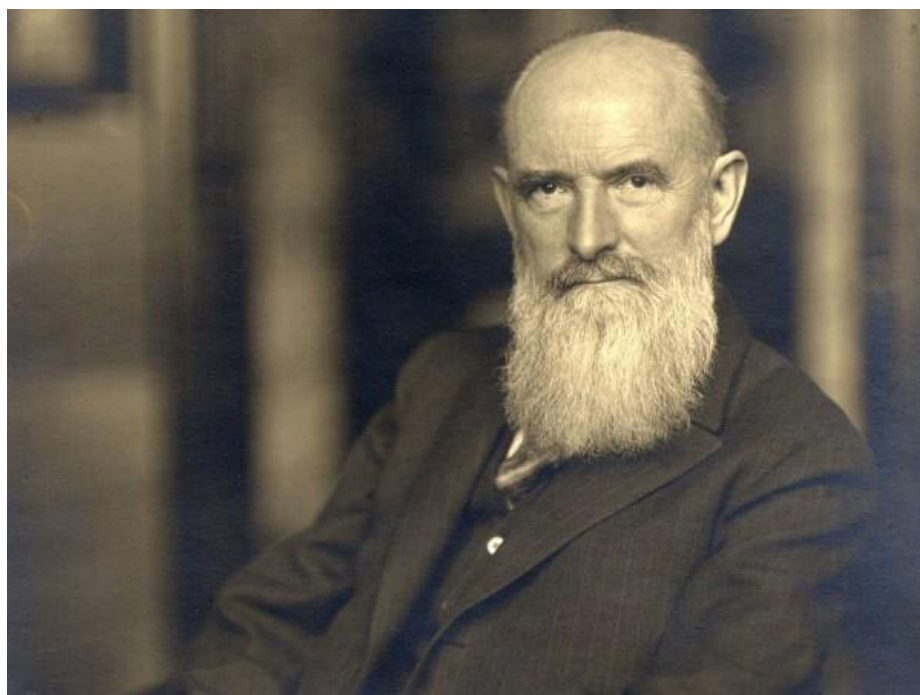


BOSCH

P íloha C ó logo Bosch Car Service



P íloha D - Robert Bosch z roku 1928



P íloha E - Robert Bosch u svého sluflebního vozidla z po átk podnikání (1890)



P íloha F ó Ukázka letáku Bosch Car Service

Na všechny akumulátory Bosch

10% sleva

www.boschcarservice.cz

<p>Brzdové kotouče</p> <p>576,- Kč Brzdové kotouče Bosch obj. č. 0 986 478 859 za 1 kus např. pro Škoda Felicia, Škoda Favorit aj.</p> <p>1212,- Kč Přední brzdové kotouče Bosch obj. č. 0 986 478 853 za 1 kus např. pro Škoda Felicia, Škoda Octavia aj.</p>	
<p>Brzdové destičky</p> <p>1356,- Kč Brzdové destičky s indikátorem Bosch obj. č. 0 986 454 019 za sadu 2 ks např. pro Škoda Felicia, Škoda Octavia aj.</p> <p>696,- Kč Brzdové destičky Bosch obj. č. 0 986 424 373 za sadu 2 ks např. pro Škoda Felicia, Škoda Favorit aj.</p>	
<p>Filtry vnitřního prostoru</p> <p>680,- Kč Filtr kabinevý s aktivním uhlíkem obj. č. 1 987 432 328 za 1 kus např. pro Ford, Seat, VW aj.</p> <p>463,- Kč Filtr kabinevý obj. č. 1 987 432 113 za 1 kus např. pro Ford Focus, Volvo V50 aj.</p>	
<p>Palivové filtry</p> <p>806,- Kč Diesel palivový filtr obj. č. 0 450 906 508 za 1 kus např. pro Ford Focus, Ford Mondeo aj.</p>	
<p>Žárovky</p> <p>76,- Kč H4; 55W - 12 V obj. č. 1 987 302 923 za 1 kus</p> <p>364,- Kč H1 Plus 90; 55W - 12 V obj. č. 1 987 301 076 za 1 kus</p> <p>372,- Kč H7 Plus 50/60 Plus Life; 55W - 12 V obj. č. 1 987 301 066 za 1 kus</p>	
<p>Stěrače</p> <p>264,- Kč za sadu 2 ks</p> <p>Stěrače Twin obj. č. 3 397 118 610 např. pro Audi, BMW, Citroën, Fiat, Ford, Mazda, Opel, Seat, Škoda aj.</p>	
<p>Zapalovací svíčky</p> <p>129,- Kč Super Plus FLRBLDCU+ obj. č. 0 747 229 654 za 2 kusy např. pro Opel Astra 1,2/1,4/1,6/1,8/2,0, Opel Zafira 1,6/1,8/2,0</p> <p>150,- Kč Super Plus FR7LDC+ obj. č. 0 242 235 698 za 1 kus např. pro Škoda Felicia 1,0/1,4/2,0, Škoda Octavia 1,4/1,6/2,0</p>	

Příloha G o Ing. Pavel Roman, MBA



Příloha H o společné fotografii ze setkání Bosch Car Service Tábor 2012



Příloha I 6 fotografie ze závodu Dračích lodí 2012



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Beáta Kašparová

Obor: Mediální komunikace

Forma studia: Prezentace

**Název práce: Zaměstnanecké vztahy ve firmě Robert Bosch s.r.o. a vztahy s jejich
obchodními partnery**

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 71

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů české literatury a pramenů : 15

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů : 14

Počet internetových zdrojů : 11

Vedoucí práce: Mgr. Jan Rapin