

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Štěpánka Burcinová

Mezilidské vztahy a vzájemná komunikace na pracovišti

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012 – 2015

BACHELOR THESIS

Štěpánka Burcinová

**Interpersonal relationships and interaction in the
workplace**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. února 2015

Štěpánka Burcinová

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu práce, kterým byl PhDr. Jan Mattioli, Ph.D. Dále všem pedagogům Univerzity Jana Ámose Komenského, kteří mě přímo, či nepřímo podporovali. Velice si vážím práce každého z nich a dovoluji si alespoň tímto způsobem vyjádřit svou úctu.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na mezilidské vztahy a vzájemnou komunikaci na pracovišti. Hledá cestu, kterou se vydat pro pochopení jednání druhých a případné nastavení psaných či nepsaných pravidel, která mohou ovlivňovat mezilidské vztahy. Tato práce si dává za úkol zmapovat opatření a zážitky, které povedou k bezproblémové komunikaci a také k nápravě nežádoucích tendencí.

Především se pak zaměřuje na mezilidské vztahy, které mohou být ovlivňovány každodenním pracovním provozem, rodinnou situací, vlastním nastavením osobnosti, genovým zatížením a mnoha dalšími ukazateli.

Klíčové pojmy

Etika, komunikace, mezilidské vztahy, motivace, společnost, spolupráce, zaměstnanec, zpětná vazba.

Abstract

The bachelor thesis deals with interpersonal relationships and interaction in the workplace. The aim of my thesis is to understand behaviour of people and define any written or unwritten rules which can influence interpersonal relationships. This dissertation is focused on describing of measures and experiences that will lead to seamless communication and also to rectify undesirable tendencies.

Above all, it concentrates on interpersonal relationships which can be affected by daily business operations, family situation, customizing personality, genetic load and many other indicators.

Key words

Communication, employee, ethics, feedback, interpersonal relationships, motivation, society collaboration.

OBSAH

ÚVOD	9
1 KOMUNIKAČNÍ PROCES – PŘENOS INFORMACÍ	10
1.1 Druhy komunikace a mezilidské vztahy	12
1.2 Zásady komunikace.....	14
1.3 Komunikace a rozdělení zátěžových typů.....	15
1.4 Stres	17
2 KOMUNIKAČNÍ PRAVIDLA VE FIRMĚ.....	18
2.1 Komunikační mapa	22
3 PRACOVNÍ MOTIVACE A VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	27
3.1 Typologie pracovníků	28
3.2 Socializace zaměstnanců	29
3.3 Jednání ve skupině	31
4 NOVÉ FIREMNÍ HODNOTY.....	32
4.1 Partnerství se zákazníkem	32
4.2 Vzájemná spolupráce	33
4.3 Lidskost	33
4.4 Odpovědnost a důvěryhodnost.....	34
4.5 Ekologický přístup	35
4.6 Inovativnost a komunikace	37
4.7 Inovativnost v praxi.....	37
5 FIREMNÍ ETIKA	40

6 SPOLEČENSKÉ PŘÍLEŽITOSTI	42
6.1 Společenské příležitosti u nás ve firmě	42
6.2 Společensko-sportovní víkend	43
6.3 Vánoční večírek.....	43
6.4 Porady a strategické konference.....	44
6.5 Školení.....	45
6.6 Dobročinné akce.....	46
7 JAK NA KOMUNIKACI	48
ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	53

ÚVOD

Mezilidské vztahy a vzájemná komunikace na pracovišti je téma pro autora velmi aktuální a to z důvodů jeho dlouhodobého působení na pozici personálního garanta v mezinárodní logistické firmě. Komunikační proces je v této firmě klíčový pro dosažení cílů organizace a rovněž je určitou vizitkou firmy pro spolupracující partnery.

Teoretická bakalářská práce popisuje komunikační pravidla v mezinárodní společnosti, kde autor pracuje a zachycuje jejich vliv na hodnoty a pevnost mezilidských vztahů ve firmě.

Autor se problematikou mezilidských vztahů a vzájemné komunikace zabývá z již zmíněné vlastní zkušenosti s aplikací firemních metod z oblasti efektivní vzájemné komunikace napříč všemi úseky firmy, které mají pozitivní vliv na výsledky cílů organizace.

Přínosem bakalářské práce je popsat aktivity vedoucí k bezproblémovým mezilidským vztahům na pracovišti. Autor se zaměřuje také na komunikaci, která se stala nezbytnou součástí pracovního i soukromého života. Popsané aktivity jsou vnímány jako prostředek k předcházení konfliktním situacím a navození vzájemného pochopení a důvěry mezi zaměstnanci. Veškeré uvedené firemní materiály slouží jako možný zdroj pro lepší názornost aplikace těchto používaných metod ve firmě.

Cílem práce není zcela vyčerpávající zmapování komunikačních metod a kanálů a jejich využití, to je téma na celoživotní dílo, byť by se jednalo jen o omezený vzorek lidské populace, soustředěný v jedné firmě.

Cílem je rámcové zmapování stávajícího stavu a jeho působení na mezilidské vztahy právě tam, kde se to nejvíce projevuje a kde vzniká nejvíce nedorozumění, to jest v mezilidské komunikaci.

Firma, která je inspirací pro autora a zároveň mu poskytla podporu v podobě materiálů a zdrojů si nepřeje být v této práci jmenovitě uvedena.

1 KOMUNIKAČNÍ PROCES – PŘENOS INFORMACÍ

Komunikace pochází z latinského slova „comunicare“, což znamená sdělování, sdílení, spojování. Používáme jej v různých významech.

Obvykle rozumíme komunikací přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Nejčastějším prostředkem komunikace bývá řeč a písmo.

Komunikaci můžeme dělit podle prostředku:

- Verbální komunikace – komunikace prostřednictvím jazyka, řeči.
- Neverbální komunikace – rozumíme sdělování informace jinou než mluvenou formou. Jedná se například o pohyby končetin, mimické projevy, postoje těla, gesta.
- Vizuální komunikace – komunikace prostřednictvím vizuálních médií (tiskoviny, internet, reklamní poutače...).

Komunikace se dělí dále podle charakteristiky:

- Intrapersonální komunikace – je vzájemná komunikace mezi dvěma a více jedinci.
- Skupinová komunikace – je specifickým případem interpersonální komunikace v sociální skupině.
- Masová komunikace – je jednosměrná komunikace, vedená směrem k většímu počtu osob.

Pojďme se tedy podívat na komunikaci z pohledu obyčejného člověka, který by však rád našel způsob, jak komunikovat co nejefektivněji, přesto v příjemné atmosféře. Pokud je řeč o komunikaci, musíme se zmínit také o motivaci. Motivace může znamenat pro každého jedince něco úplně jiného. Záleží také na situaci, ve které se právě nalzáme.

Motivace zaměstnanců má zásadní význam pro konkurenceschopnost a úspěch společnosti, ale i jedince. Z dlouhodobého hlediska může být společnost úspěšná pouze

za předpokladu, že umožní svým zaměstnancům rozvinout jejich schopnosti, dovednosti a zodpovědnost lépe než jiné společnosti. Správně motivovat je jeden z hlavních úkolů vedoucích pracovníků. S motivací souvisí také sebemotivace, která je založena nejen na sladění požadavků na danou pracovní pozici se schopnostmi zaměstnance.

Zejména v oblasti motivace zaměstnanců je vedoucí pracovník více méně povinen opakovaně využívat existující a dostupné nástroje. Mezi tyto nástroje například patří vyjádření uznání, pochvala, konstruktivní kritika. A tady se zase vracíme ke komunikaci. Jak správně sdělovat pochvalu a zároveň třeba i kritiku? Nechceme přece, aby nám zaměstnanec usnul na růžích, nebo naopak zatrpkal a stal se pro nás a své okolí nepřístupný a to jen pro to, že jsme mu nedokázali poskytnout vyváženou zpětnou vazbu. Dá se říci, že v tomto případě můžeme chybu hledat právě nejspíše v nevhodné komunikaci.

Odlišnost v chápání smyslu sdělení mezi odesílatelem a příjemcem bývá jednou z nejčastějších příčin nedorozumění mezi lidmi a vzájemného nepochopení sdělení.

Můžeme se setkat s názorem, že nekomunikační proces neexistuje. Komunikace je výměna informací, která je neustále aktualizována. Každý komunikační proces vyžaduje sdělujícího (komunikátor) a také někoho, kdo informace přijímá, tudíž přijímajícího (komunikant). Při komunikačních procesech dochází k tak zvaným komunikačním šumům. Opravdová komunikace probíhá teprve ve chvíli, kdy příjemce pochopí zprávu sdělujícího. Zde už mluvíme o komunikačních dovednostech a je nutné zdůraznit, že účinná komunikace je obzvláště důležitá. Účastník se snaží zachytit maximum informací, snaží se rychle zorientovat, pochopit vztahy a vazby.

Komunikační dovednosti v současné době chápeme jako možnost komunikovat s ostatními lidmi a to s ohledem na předem stanovený cíl. Komunikační schopnosti a dovednosti jsou důležité nejen v soukromém životě, ale často stojí za úspěchem (případně neúspěchem) v životě pracovním. Zejména u vedoucích pracovníků je přímo vyžadována schopnost úspěšné a pokud možno bezproblémové komunikace. Často se při výběru zaměstnanců setkáváme s požadavkem na vynikající komunikační schopnosti. Touto problematikou se zabýval například Daniel Goleman. Komunikační

schopnosti jdou ruku v ruce s emoční inteligencí, kterou definuje ve své knize Emoční inteligence právě výše zmíněný odborník na tuto problematiku.

Daniel Goleman kategorizoval jednotlivé složky emoční inteligence:

První složkou emoční inteligence je znalost vlastních emocí, svých citů. Jestliže si plně neuvědomujeme své city, nemůžeme je ovládat a ony tedy ovládají nás.

Druhou složkou je zvládání emocí, nakládání s city, tak aby to bylo v dané situaci odpovídající. Zejména je dobré se zaměřit na to, abychom se zbytečně nenechali zatížit pocity, které nás skličují, obtěžují (například úzkost, podrážděnost, smutek).

Další nedílnou složkou je umění motivovat sám sebe. Musíme být schopni zapojit emoce do našeho života, jedině tak jsme schopni něčeho dosáhnout. Jedná se o schopnost aktivovat veškeré své schopnosti k dosažení jediného stanoveného cíle a po jeho dosažení se dokázat motivovat na cíle další, které uspokojují naše potřeby. Emoční sebeovládání je základem jakéhokoliv úspěchu (pokud nejde o náhodu). Pokud tuto dovednost ovládneme, jsme výkonnější a produktivnější.

Čtvrtou uváděnou složkou je empatie. Umění vnímání a vcítění se do druhých je jednou z nenahraditelných základních lidských kvalit. Lidé, kteří toto vnímání mají, jsou naladěni na to, co druzí potřebují, co jim chybí, co chtějí. Většinou lidé dokáží vyniknout v profesích, které jsou přímo vázány na jednání s druhými – kde se mohou o někoho starat, vést ho, motivovat, usměrňovat.

Poslední, pátou složkou dle Golemana je umění mezilidských vztahů. Hodnota mezilidských vztahů záleží na tom, do jaké míry jsme schopni vcítění se do druhého a na základě toho přizpůsobit okolnostem své chování. Tuto vlastnost vítáme zejména u našich kolegů, partnerů, nadřízených a přátel.

1.1 Druhy komunikace a mezilidské vztahy

Komunikace je jedním z nejdůležitějších projevů, které se podílejí na utváření lidských vztahů. Do mezilidských vztahů vstupují různé proměnné, především jsou však vztahy ovlivněny hlavně emoční inteligencí daného jedince.

V souvislosti se schopností jasně a srozumitelně formulovat své myšlenky a předávat je ústní i písemnou formou užší nebo širší veřejnosti se hovoří o kultuře mluveného či psaného slova (citace Albína Měchurová).

Komunikační proces je velmi často ovlivňován třemi proměnnými a to: fyzické proměnné, sociální proměnné, psychické proměnné. Mezi fyzické proměnné patří například držení těla, stáří a vzhled. Do oblasti sociální proměnné spadá například místo, do kterého jedinec spadá v rodině, zaměstnání, společnosti. Sociální status na rozdíl od předešlých uváděných proměnných má trvalejší charakter. Utváří se na základě schopností a předpokladů osobnosti (na základě určité role, do které se jedinec staví).

Možná si to nikdo z nás neuvědomuje, ale po celý náš život se setkáváme s různými druhy komunikace, dá se říci, že je život postaven na vzájemné komunikaci s okolním světem. Je nezbytně nutné pochopit, co se nám snaží lidé kolem nás sdělit a také je velmi důležité, aby i naše sdělení bylo pochopeno, tak jak bylo námi myšleno. Vzhledem k tomu, že lidé komunikují nejen verbálně, ale také neverbálně, musíme být připraveni i na tento způsob komunikace.

Způsoby neverbální komunikace, kterými se prezentujeme, odhalují naši vnitřní osobnost. Náš charakter, temperament, ale z části i naše hodnotové cítění.

Umíme rozpoznat hned čtyři druhy různých komunikačních stylů. Prvním z nich může být neverbální komunikace. Jedná se o komunikaci, která je zprostředkována pohyby těla, očí, kvalitou hlasu, zvuky, mimikou, gesty, pauzami v řeči. Je uskutečňována mnoha způsoby například doteky, chůzí a pohyby těla, pozicí a držením těla, vzdáleností od partnera, s kterým komunikujeme, výrazem tváře, hloubkou hlasu.

Patří sem vše, co se netýká obsahu slov, to znamená i mimika, pohledy, vzhled, sebejistota, oblečení (jedná se o celkovou souhru neverbálních projevů). V jednání s ostatními lidmi můžeme být úspěšnější, pokud se naučíme číst jejich neverbální projevy.

U verbální komunikace je nezbytně nutné dbát na srozumitelnost našich slov. Je to jeden ze základních komunikačních procesů, kterými se lidé dorozumívají. Může sem

být zahrnuta řeč i s její problematikou. V profesním životě je velice důležité, aby si člověk uvědomoval, jak působí svým řečovým projevem. Je nezbytné naučit se se svým hlasem pracovat. Například nedávat najevo v určitých situacích strach, úzkost, nejistotu a řadu jiných emocí. Síla a barva hlasu, by měla být přiměřena prostoru a situaci, ve které se jedinec nachází. Pozor také na tempo a intonaci řeči. Může na řečníka prozradit zaujatost, vzrušení, vážnost a při větší zkušenosti posluchače i charakter člověka. Tempo řeči bývá ovlivněno vrozeným temperamentem. Flegmatik mluví většinou klidně a spíše pomalu, naopak cholerik má vysokou frekvenci hlasu.

Pro účinnou komunikaci platí klíčové techniky. Za hlavní a nejdůležitější je považována pozornost, kterou věnujeme komunikačnímu partnerovi, případně partnerům. Dále je důležité udržovat oční kontakt, projevovat zájem o druhého, o jeho sdělení. Pro zjištění podrobností, případně ověření pochopení našeho sdělení je dobré klást otázky, které nám upevní charakter sdělení.

Efektivní komunikace umožňuje vzájemnou výměnu myšlenek, názorů a pocitů vedoucích k porozumění. Umění efektivně komunikovat se můžeme naučit.

1.2 Zásady komunikace

Komunikace se odehrává v určitém rozsahu systému signálů, které její účastníci používají. V praxi není možný výskyt naprosto stejných signálů u dvou a více jedinců. Z tohoto důvodu je třeba se komunikaci přizpůsobit, čili akomodovat. Komunikace probíhá jako celek, sdělování neverbálních i verbálních komunikací, které se navzájem podporují. Toto nejsme většinou schopni vědomě zaznamenat.

Komunikace má také své vztahové a obsahové rozměry. Dle současných výzkumů uváděných v MF Dnes se ženy více zabývají vztahovým rozměrem komunikace a muži spíše obsahovým rozměrem komunikace. U komunikace je nutné myslet také na zpětnou vazbu, která obohacuje naše dosavadní představy o vlastním chování a jednání. Dává nám přehled například o tom, jak na druhé lidi působíme, jak se nám daří je vést a usměrňovat, ovlivňovat a motivovat. Zpětná vazba nám také poskytuje informace o lidech, kteří nám tuto vazbu poskytnou. Zpětná vazba je informace, kterou dostáváme od druhých lidí, nebo ji druhým lidem dáváme. Význam zpětné vazby je v tom, že nám

poskytuje informace, které o sobě nemáme, umožní nám, abychom na sobě dále pracovali, nalézali včas vlastní nedostatky. Největší účinnost má zpětná vazba, když je konkrétní a nikoliv obecná, když je přesná, srozumitelná a hlavně vyznívá pozitivně.

Důležité je dostat zpětnou vazbu v co nejkratším možném čase. I při kvalitně poskytnuté zpětné vazbě je vždy klíčové pro podporu komunikace věnovat maximální pozornost mluvčímu, udržovat oční kontakt, projevovat zájem o druhého (například tónem hlasu, přitakáním, výrazy tváře, gesty, postojem). Dále je dobrou podporou kladení otázek, ale v žádném případě bychom neměli přerušovat komunikačního partnera. Efektivní komunikace umožňuje vzájemnou výměnu myšlenek, názorů a pocitů vedoucích k porozumění.

1.3 Komunikace a rozdělení zátěžových typů

Chování zaměstnanců na pracovišti je jedna z mnoha možností, jak si zátěžové situace přiblížit. Potřebujeme vidět věci kolem sebe, odpoutat se od reality a podívat se hlouběji na podstatu věci. Nejprve si přiblížme rozdělení zátěžových typů. Patří sem frustrace, konflikt a stres.

Frustrací je označovaná situace, kdy nám je z nějakého důvodu znemožněno uspokojit některou z našich potřeb. Všichni to asi známe jak ze soukromého života, tak i ze života v zaměstnání. Frustrace je dokonce považována za žádoucí a to z důvodu, že se snažíme hledat jiná řešení nastalé situace. Nesmí se však tato situace opakovat často. Vraťme se tedy na začátek, frustrace je neočekávaná ztráta naděje na uspokojení potřeb. Člověk může být frustrován například reakcí kolegů, neočekávanými překážkami, zpětnou vazbou, která neodpovídá jeho představám. Ale i úkolem, který není schopen splnit.

Abychom s frustrací dokázali pracovat, tak je s největší pravděpodobností dobré použít rozumové zdůvodnění našeho neúspěchu. Jednoduše si vysvětlit, z jakého důvodu se neúspěch dostavil a připravit se tak na situace, které nás v životě čekají. Nejlepší způsob zdůvodnění je použít objektivní fakta. Objektivně hodnotit sám sebe je vždy velice obtížné, ale je důležité se o to alespoň pokusit. Také se můžeme pokusit o jakousi kompenzaci. Kompenzace je velmi dobrý způsob, jak se bránit frustraci. To

znamená, že si tento cíl, který se nám nepodařilo dosáhnout, nahradíme cílem nižším (snadněji dosažitelným). Mluvíme zde o regresi, jde o návrat na nižší stupeň. Reakci na frustraci však jedinec nevolí (alespoň tak se to uvádí v knihách). Každý jedinec reaguje jinak, zejména dominantní lidi dovádí frustrace k agresii. Člověk se musí naučit pracovat se svými schopnostmi a dovednostmi. Při setkání s frustrovaným člověkem je dobré využít empatie. Jedinec se většinou zlobí sám na sebe, potřebuje pochopení od okolí, pochvalu a povzbuzení. Můžeme to být právě my, kdo může jeho další kroky ovlivnit.

Dále se dostáváme ke slovu konflikt. Konflikt je specifickou variantou frustrace. I s konfliktem se (bohužel) setkáváme ve svém životě opakovaně. Běžný konflikt v nás nezanechá žádné hlubší stopy, pokud se však jedná o konflikt závažný, který trvá příliš dlouho, zahrnuje pro nás velmi důležitou oblast a nejsme schopni ho řešit, tak nastává problém. Hodnocení konfliktu závisí na našem subjektivním, emočním a racionálním hodnocení. Už Sigmund Freud se zmiňuje o konfliktu slasti a principu reality (konflikt touhy po člověku a společenské normy). V každém období našeho života se liší typ konfliktu. Jiný je v předškolním věku, ve školním věku a také v rané dospělosti. Stejně tak se liší typy konfliktů v dalších životních obdobích. V současné době rozlišujeme tři typy konfliktů, s kterými se určitě každý z nás již setkal. Jedná se o konflikty intrapersonální a interpersonální a mohou mít různou povahu. Zde se jedná o boj dvou kladných variant a hledání, která z variant bude lepší. V dalším typu se jedná o konflikt dvou záporných sil. Třetí a zároveň poslední konflikt je obsahující kladné i záporné komponenty.

Jestliže se mé postoje, zájmy a názory neshodují s postoji, zájmy a názory někoho jiného, je potřebné sdělit tento fakt. Jinak může dojít k tomu, že druhá strana správně „nepřečte“ naše sdělení a může mít třeba jen pocit, že jsme uzavřeni, nerudní, odtažití ze své přirozenosti. Zároveň dochází ke vzniku vnitřního typu konfliktu. Dochází k němu snad dokonce častěji než ke konfliktu vnějšimu (citace Jaro Křivohlavý).

1.4 Stres

Napětí a zátěž to jsou dva hlavní ukazatelé pro vytvoření stresu, se kterým se každý z nás čas od času potýká. Termínem stres označujeme zátěžové situace, jedná se o stav nadměrného zatížení nebo ohrožení zdraví, života, komfortu, zvyků atd. S největší pravděpodobností se dá pokládat stres za zcela přirozenou reakci našeho těla na podněty, které nás mohou ohrozit. Pokud se cítíme v ohrožení, tak naše tělo spustí řetězec reakcí. V této souvislosti je zapotřebí hledět na stres jako na normální stav, který je zcela přirozený. Dokonce můžeme mluvit o tom, že je stres dobrý a užitečný, stimuluje k většímu výkonu. Pokud je však člověk vystaven stresu dlouhodobě (například problémy v práci, doma), reakce může být stejná jako v ohrožení života. V tomto případě stres výrazně zatěžuje organismus, což může vést k závažným zdravotním problémům.

Pro boj se stresem je třeba zbavit se subjektivně nepříjemných pocitů. Vzniklou situaci přehodnotit, pokusit se ji vyhodnotit z jiné stránky a hledat další možná řešení. Znamená to zvládnout problém a zlepšit emoční bilanci. Pokud člověk nedokáže tuto zátěžovou situaci efektivně řešit, tak s největší pravděpodobností se rozvinou další fáze s různými chorobnými příznaky. Psychické podněty mohou vést k potížím jako je vysoký krevní tlak, žaludeční vředy a další.

Eric Berne si už v názvu své knihy „Co řeknete, až pozdravíte“ pokládá jednoduchou otázku. *Tato dětinská otázka, tak nápadně bezelstná a prostá hloubky vědeckého bádání, v sobě ukrývá opravdu veškeré základní otázky lidského bytí a všechny podstatné problémy společenských věd* (Citace, Eric Berne). Tato otázka je pro komunikační proces jako stvořená.

V tuto chvíli jsme si shrnuli komunikační proces, kterým jsme se zabývali v prvním části této práce. Komunikační proces je bezesporu jednou z nejdůležitějších a také nejpřirozenějších věcí našeho života. Ve své podstatě lépe či hůře komunikujeme celý život. Pokud patříme mezi dobré komunikátory, máme většinou z poloviny vyhráno. V případě, že jsme vlastníky vynikajících komunikačních dovedností, je dobré se ještě zaměřit na určitá komunikační pravidla.

2 KOMUNIKAČNÍ PRAVIDLA VE FIRMĚ

Snad každá firma si vytváří vlastní směrnice a nařízení. Ve firmě, ve které pracuji a která bohužel nechce být jmenována, je také řada takových dokumentů. Tyto dokumenty mají sloužit k usnadnění orientace ve firmě a také jako určitý návod, jak správně postupovat a jak se správně chovat. Co je ještě firemní kulturou považováno za přijatelné a co je již za hranicí firemní etiky? Zvláště v nadnárodních firmách jsou dokumenty shrnující postupy a nařízení zařazeny mezi běžné dokumenty firmy. Tyto dokumenty jsou prospěšné a to nejen pro nově nastupující zaměstnance. Většinou se řadoví zaměstnanci v prvních měsících svého působení ve firmě nedozví nic o ostatních pobočkách, a přesto by měla úroveň jednotlivých středisek být alespoň srovnatelná. Právě k tomu slouží ve firmě například Komunikační desatero dialogu.

KOMUNIKAČNÍ DESATERO DIALOGU

Pro předcházení nedorozumění při komunikaci a také pro předcházení stresu je bezesporu dobré si stanovit určitá pravidla. Ve firmě, ve které působím již řadu let, jsou pravidla komunikace shrnuta do desatera komunikačního dialogu. Je to dobrý základ pro každého zaměstnance a zároveň toto desatero slouží k udržení firemní kultury.

Pravidlo č. 1: Připravte se na rozhovor.

Komentář: Důležitý pracovní rozhovor má být efektivní, ohleduplný k času obou stran a jeho cílem je dosažení dohody. Před každým zásadním rozhovorem bychom si měli ujasnit a promyslet následující:

- Proč volíme formu rozhovoru.
- S kým chceme komunikovat (volba správného partnera).
- O čem (vlastní téma rozhovoru), respektive co chceme sdělit.
- Co již o tématu víme.
- Místo a čas.

Stejnou šanci na přípravu má mít i druhá strana. Je důležité, aby byl oznámen náš záměr včas. Oznámení na poslední chvíli vyvolá pocit nestejných podmínek.

Pravidlo č. 2: Tvůj oponent není nepřítelem, ale partnerem.

Komentář: Často se stává, že obě strany vstupují do dialogu s konfrontačními úmysly. Přinejmenším s opačnými názory. Pokud ale chtějí dosáhnout dohody, je potřebné nehledat v tom druhém nepřítele, ale kolegu – partnera, se kterým se chceme a potřebujeme dohodnout. Pokud zůstanou obě strany u konfrontačního přístupu, dojde pouze k výměně názorů, ale nikoliv k dohodě.

Konfrontace jako výsledek dialogu vede obvykle k rozšíření problému na další kolegy. Řešení tématu tak spotřebuje čas dalších osob.

Pravidlo č. 3: Nejprve se snažme pochopit, poté být pochopeni.

Komentář: Umění naslouchat je cestou jak pomoci prosadit správný názor. Pokud budeme místo naslouchání argumentů toho druhého ihned prezentovat a prosazovat ty svoje, velmi pravděpodobně dojde ke konfrontaci. Vhodné je využití parafráze: „Jestli ti dobře rozumím, tak říkáš, že...“ Získáme tak čas a potom je možné začít s prezentací vlastního stanoviska, i když je odlišné.

Toto pravidlo lze přirovnat též k předvídavému způsobu jízdy autem. Nejprve se vyhneme všem možnostem kolize, pak vyrazíme vpřed my.

Pravidlo č. 4: Vyjadřujme se stručně, jasně a srozumitelně.

Komentář: Velmi obtížné pro praktické zvládnutí. Kdo je od přírody upovídaný nebo dlouhým monologem zamluví původní téma, musí na sobě velmi pracovat. Začněme tuto dovednost trénovat u písemné komunikace (e-mail) a poté ji aplikujme u pracovních rozhovorů:

- Stručně popsat, jasně vyjádřit. Používat krátké věty, konstatovat jen fakta, dělat mezi větami krátké pauzy.
- Zvláště pokud komunikujeme v cizím jazyce, druhá strana ocení, když stačí sledovat tok našich myšlenek a přeložit si vše do své mateřštiny.

Pravidlo č. 5: Tvrzení opírejme o relevantní důkazy.

Komentář: Relevantní v tomto případě znamená související s tématem. Chybné je: „Myslím si, že tvoje výsledky jsou špatné.“ Správné je: „Prostudoval jsem poslední analýzu finančního oddělení. Vyprodukoval jsi při stejných podmínkách o 15% nižší zisk na zásilku než kolegové.“

Oponent musí svoji obhajobu také opírat o faktická zjištění, dejme mu prostor si je obstarat.

Pravidlo č. 6: Negativní emoce nepatří do dialogu.

Komentář: Snažme se před vlastním rozhovorem maximálně potlačit špatnou náladu. Pokud ovšem rozhovor nevede k dohodě, ukončíme jej dříve, než dojde k hádce nebo nepřiměřené výměně názorů.

Příklad: „Promiň, myslím si, že dnes máme oba příliš odlišné názory. Můžeme pokračovat třeba zítra, až si to důkladně rozmyslíme?“ Svůj postoj musíme umět dát najevo. Pokud se cítíme v tísní, není dobré to skrývat.

Volba vhodných emotivních projevů je důkazem kultivované osobnosti a životních zkušeností.

Pravidlo č. 7: Nesnižujeme osobní důstojnost oponenta.

Komentář: Tento problém vyvstane nejčastěji v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Příčina je obvykle dvojího druhu:

- Podřízený je výrazně slabší osobností a nadřízený chce využít situace k rychlému prosazení svého názoru.
- Nadřízený vidí v podřízeném zaměstnanci konkurenci a z tohoto důvodu zdůrazňuje svoji pozici.

Doporučuje se, pokud je jeden z účastníků výrazně slabší osobností, dát mu dostatečný prostor k tomu, aby vyjádřil vlastní návrh. Pokud budeme často uplatňovat svou nadřazenost, nedozvíme se od druhých pravdu, a nevyhledají nás ani s dobrým nápadem.

Pravidlo č. 8: Zjišťujeme zpětnou vazbu na porozumění.

Komentář: Využijme metodu parafráze – viz pravidlo č. 2. Pokud druhá strana komunikuje aktivně, je nejlépe zjišťovat zpětnou vazbu kladením otevřených otázek.

Příklady:

- Nevhodné: „Rozumíme si?“ nebo „Vysvětlil jsem to srozumitelně?“
- Doporučené: „Jaký je tvůj názor?“ nebo „Jak tomu rozumíš?“

Opakovaným zjišťováním zpětné vazby se vyhneme dlouhému monologu. Zvláště při komunikaci s kolegy, kteří se špatně zapojují do rozhovoru. Pozor, abychom častými otázkami nevyvolávali pocit výslechu! Za názor druhé strany poděkujme a zamysleme se nad tím, jak jej využít.

Pravidlo č. 9: Kdo se ptá k tématu, vyjadřuje úctu a zájem.

Komentář: Navazuje na pravidlo č. 2 a společně vytváří atmosféru kulturně vedeného dialogu. Diskutované téma pro nás nemusí být příjemné nebo je nestačíme vnímat. Pokud je na druhé straně kultivovaný partner, ocení přinejmenším naši pozornost.

Zájem je snahou o pochopení a dá se nejlépe vyjádřit:

- Neverbální komunikací (řeč těla) – souhlasná gesta, mimika, pohled do očí, atd.
- Slovně = verbálně – vhodně kladenými otázkami na pochopení tématu, případně doplňujícími otázkami, které ukazují vaši soustředěnost myšlení v souvislostech.

Není nutné se vždy ptát, ale i gesty a pozorností vyjadřujeme zájem a úctu.

Pravidlo č. 10: Držme se tématu a nezdržujeme ostatní.

Komentář: Šetříme čas svůj i čas svého komunikačního partnera. Odchýlení se od tématu je častá chyba, která může vzniknout s dobrým úmyslem vyplnit pauzu nebo získat čas. Zvláště pokud se jedná o poradou nebo rozhovor více osob mějme úctu k času ostatních a pokud není hlavní téma ukončeno, neodchylujme se od něj. Často bývá

vhodné zvláště u diskuzí nad náročnými tématy „uvolnit atmosféru“ změnou tématu, vtipem a tak podobně. Pokud ale není empatie (vnímání druhého) naší silnou stránkou, vyhněme se tomuto „experimentu“ a nechme ho zkušeným.

Umělé prodlužování rozhovoru je častou chybou. Druhá strana se může nacházet v časové tísní a riskujeme, že se objeví nové, neplánované.

2.1 Komunikační mapa

Komunikační mapa má pro zaměstnance jistě svůj velký význam. Je zde většinou pro všechny pracovníky uveden jasný přehled, jak často a s kým probíhá komunikace mezi zaměstnanci. Pro příklad uvádím část komunikační mapy z firmy, u které pracuji.

Nepravidelná komunikace:

- Přenos informací je přes vnitřní síť zvanou Intranet. Účelem je rychlá a rozsáhlá distribuce novinek a sdílení ostatních informací. Obsahem by měly být podnikové zprávy, inzerce pracovních příležitostí, hlavní projekty, aktualizace informací oddělení a organizační struktura.

- Dále nepravidelná komunikace probíhá přes organizační oznámení po emailu. Jedná se o formální, oficiální sdílení informací a organizačních změn. Toto sdílení se zabývá především nově přijatými zaměstnanci, povýšenými, převedenými zaměstnanci a lidmi, kteří ze společnosti odcházejí. Příjemci této komunikace jsou všichni zaměstnanci, včetně vedení společnosti.

- Ad Hoc funkční setkání pracovníků slouží ke sdílení otázek podniku, k aktualizaci situace, k oslavám úspěchu, ke komunikaci nových cílů, k projednání strategií, ke kontrole porozumění, k získávání zpětné vazby. Zabývá se také novými zaměstnanci, asimilací nových manažerů, lidmi, kteří odcházejí.

- Do nepravidelné komunikace spadají také zvláštní akce, při kterých předáváme zprávu neformální cestou. Posilujeme zde vztahy mezi zaměstnanci různých funkcí, oslavujeme zde například zvláštní úspěchy. Při zvláštních akcích je společnost

zaměřena zejména na oddělení. Do této komunikace jsou opět zahrnuti všichni zaměstnanci.

Komunikace jedenkrát za 14 dní:

- Informační přenos zajišťuje nejvyšší vedení společnosti v naší republice, komunikace zde probíhá za účelem ovlivnění chování a názorů, kontroly pochopení a získání zpětné vazby. Jedná se zde o celkovou iniciativu a otázku kontroly nad klíčovými projekty, schvalování nových iniciativ, získání informací o vývoji kvality, dále zpráv o celkových výsledcích.

- Dále ve společnosti probíhá pravidelná komunikace na čtrnácti denní bázi formou emailového časopisu. Účelem je jednoduché předání informací o událostech ve firmě. Jedná se o události z posledních dnů a případně o nastínění novinek a výzev, které nás následující dny čekají. Obsahem tohoto sdělení jsou většinou také zajímavé internetové odkazy a zprávy od manažerů. Vzhledem k posílání elektronickou formou je zde zajištěna dostupnost pro všechny uživatele emailových schránek. U této aktivity se sleduje počet přístupů na Intranet přes uvedený link, což je dobré pro celkové hodnocení sledovanosti zasílaného časopisu.

Komunikace jedenkrát měsíčně:

- Jedná se o email od generálního ředitele podniku případně od členů nejvyššího vedení. Smyslem má být rychlá, široká, efektivní distribuce novinek. Sdílení ostatních informací s cílem podpory všeobecných znalostí a rozvoje pocitu sounáležitosti. Sdělení se většinou zabývá úspěchy a výsledky podniku. Často se zde dozvíme strategii a cíl na příští měsíc. Jsou zde také zmíněné takzvané týdenní nápady a nové organizační informace. Tento email je posílán opět všem uživatelům emailových firemních adres. Každé dva roky klademe v zaměstnaneckém průzkumu otázky týkající se spokojenosti s touto formou komunikace, která z pohledu odesílatele je jednoduchá a přístupná, ale je dobré se zabývat i tím, zda je přínosná pro příjemce. Zda si skutečně informace přečte a zda je přijme a pochopí.

- Jedenkrát měsíčně také probíhají schůzky pracovníků oddělení. Schůzky probíhají neformální cestou s příslušnými pracovníky s cílem podpořit osobní

komunikaci, vedoucí zaměstnanci se zde snaží ovlivnit chování a postoje. Dále jde také o ověření pochopení plánu činnosti oddělení, o propagaci uznání, poskytování pozitivní i negativní zpětné vazby o výsledcích. Sdílí se zde hlavní body ze schůzí představenstva, diskutuje se o organizačních oznámeních a třeba i o povýšení. Těchto komunikačních schůzek se účastní všichni zaměstnanci oddělení.

- Další formou, která může být pro příjemce pravděpodobně příjemná je tříměsíční interní časopis. Tento časopis je šířen v tištěné i elektronické podobě. Účelem je rozsáhlá distribuce novin a sdílení ostatních informací ze života firmy. Časopis obsahuje informace od vedení společnosti, informace o celém podniku, profily jednotlivých oddělení, manažerské profily a profily regionů. Obsahuje také novinky od prodejců a informace z personálního oddělení. Poslední dobou byla do interního časopisu přidána kolonka, která se jmenuje: Věděli jste, že... V této rubrice se vždy představí nějaký zajímavý kolega. Například kolega, který uskutečnil osm tisíc seskoků padákem, kolegyně, která je zasloužilou dávkyní krve a tak dále.

Komunikace čtvrtletně

- Čtvrtletně probíhají schůzky funkčních oddělení se členy nejvyššího vedení, s klíčovými manažery. Účelem je rozvíjet otevřené komunikační kanály, posílit vztahy, získat zpětnou vazbu, sdílet podnikové informace a využívat osobní komunikaci. Je to také příležitost pro setkání s tímto okruhem zaměstnanců. Obsah těchto schůzek většinou závisí na situaci, jsou zde vedeny diskuse o výsledcích zaměstnaneckého průzkumu, pokroku společnosti, oddělení, zaměstnanců. Jsou zde kladeny otevřené otázky k aktuálním záležitostem podniku a je zde hledáno řešení.

- V tomto časovém určení jsou také pořádány večere, případně obědy s vedoucími pracovníky. Jsou to neformální setkání s příslušnými pracovníky s cílem podpořit osobní komunikaci, ovlivnit chování a postoje, získat zpětnou vazbu o výsledcích podniku. Předává se zpětná vazba o hlavních iniciativách vedených podnikem, tématem je také osobní vývoj a obchodní příležitosti. Týká se 20% špičkových zaměstnanců společnosti.

- Snídaně se zaměstnanci je setkávání za účelem naslouchání, získání důvěry a zpětné vazby o otázkách týkajících se vývoje vztahů a jde také o bližší poznání

oddělení, o zjišťování jejich potřeb a o vzájemné sdělování myšlenek, které jsou přínosné oběma stranám. Je zde otevřena diskuse o příležitostech podniku a možnost diskusního fóra. Atmosféra je příjemná, uvolněná. Poskytuje prostor pro otevřené, čestné jednání. Snídaně jsou určeny pro všechny zaměstnance.

- Schůzky s manažery vyšší úrovně je poslední uvedený příklad čtvrtletní komunikace. Zde se získává vyvážená zpětná vazba a různé úhly pohledů na úroveň manažerských praktik. Cílem je především naslouchání zaměstnancům. Tato praktika se dá využít jako prostředek vedení. Sdílíme zde znalosti a dovednosti, je poskytnut jiný pohled na firmu. Schůzek se účastní všichni zaměstnanci společnosti.

Komunikace pololetně

- Přenos informací probíhá na Strategické konferenci. Účelem je podělit se o úspěch, nebezpečí, příležitosti. Poskytnout aktuální informace o podniku, získat informace o klíčových pracovnících a další zpětnou vazbu. Toto setkání zároveň posiluje týmovou spolupráci. Obsahem setkání je i aktualizace informací o podniku.

- Kontrola ročních výkonů probíhá také v pololetních cyklech. Získáváme zde zpětnou vazbu o osobních výsledcích, výkonu a možnostech postupu. Zahrnuty jsou zde úspěchy, přednosti, vypracování potřeb a plánů. Otevírají se zde kariérní příležitosti. Do těchto cyklů jsou zapojeni všichni zaměstnanci společnosti.

- Výjezdy oddělení se pořádají za účelem neformální schůzky k posílení týmové spolupráce a posílení touhy k dosažení cíle. Buduje se zde tým, určuje se strategie, vize. Je to prostor ke stanovení cílů. Těchto výjezdů by se měli účastnit všichni zaměstnanci.

Komunikace ročně

- Setkání celé společnosti je formální schůzka se všemi zaměstnanci s cílem sdílet obchodní vizi, strategii, komunikovat finanční výsledky. Ocenit zaměstnance za mimořádné výsledky, získat zpětné vazby z terénu. Sdělení by mělo obsahovat podnikové úspěchy a výsledky, seznámit se strategií orientace na příští období. Jaký je plán pro další organizaci podniku, jak chceme odměňovat v příštím roce naše zaměstnance...

- Zaměstnanecký průzkum se pořádá každoročně, získáváme zde zpětnou vazbu spokojenosti zaměstnanců. Hlas zaměstnanců je strategický nástroj komunikace. Chceme zde dosáhnout celkového uspokojení, otevřené, čestné a přímé komunikace, která je akceptována a přijímána. Zaměstnaneckého průzkumu se anonymně účastní všichni zaměstnanci.

- Roční pohovor informuje o podnikovém cíli, a stanovuje funkční a individuální cíle pro kontrolu budoucích výsledků, musí být zde také nastaveno jak komunikovat sdílené cíle. Výsledkem jsou odsouhlasené cíle vedoucím oddělení a zaměstnancem. Aktivity se účastní všichni zaměstnanci.

- Společensko-sportovní víkend se také pořádá jedenkrát za rok. Účelem je poznání zaměstnanců v jiné rovině než pracovní. Obsahem tohoto dvoudenního setkání je pouze sport a zábava. Každoročně jsou na tuto aktivitu zváni všichni zaměstnanci. Tento způsob firemní komunikace nevyhovuje všem zaměstnancům, neboť tohoto pozvání využije zhruba 35% zaměstnanců.

I u této komunikace je nutné stanovit kdo má být příjemcem, hodnotitelem účinnosti a kdo za přenos informací odpovídá. V Komunikační mapě je pevně stanoveno za co zodpovídá generální ředitel, za co vedoucí oddělení, za co třeba personální garant. Přesto, že je komunikační mapa vytvořena pro celou firmu, každá pobočka si může samostatně doplnit, dle potřeby, své vlastní komunikační procesy. Jedná se například o individuální schůzky mezi kolegy, schůzky s vedením pobočky, ale také o mimopracovní aktivity, které jsou firmou podporovány a nemusí zohledňovat ostatní pobočky.

3 PRACOVNÍ MOTIVACE A VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Motivace je vnitřní i vnější faktor nebo též soubor faktorů vedoucích k aktivaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle, z tohoto pohledu můžou být i dobré vztahy na pracovišti motivací. Motivace vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Nelze říci, že by některá z dosud známých teorií pracovní motivace byla všeobecně přijímána nebo alespoň výrazně dominantní. Většinu motivačních teorií, zaměřených na pracovní chování, lze podle Luthanse (1992) shrnout do dvou skupin. První skupina teorií vysvětluje, co člověka motivuje k práci, jejich autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Tyto teorie mají jednoduchou konstrukci, jsou srozumitelné.

Asi nejznámější je motivace dle A. H. Maslowa. Vychází z teorie hierarchického uspořádání lidských potřeb rozdělených do pěti skupin. Jedná se o potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti, úcty, seberealizace. Jde o uspořádaný systém, výše postavené potřeby se objeví až v okamžiku, když byly potřeby, které jsou postaveny níže uspokojeny.

Další teorie potřeb vzešla od C. Alderfera. Rozlišuje stejně jako Maslow různé stupně potřeb. Potřeby existence, potřeby vztahů, potřeby osobního růstu. Obě teorie musí čelit námitkám, že jsou zjednodušené. Ani jedna neumí úplně vystihnout dynamiku a komplexnost motivace. Pokud mluvíme o motivaci a vztazích, tak musíme brát v potaz, že pokud má být přístup zaměstnance k plnění cíle dostatečně proaktivní, musí být pro jedince cíl přitažlivý, hodnotný a atraktivní. O to víc se bude jedinec snažit ho dosáhnout, ať již spoluprací s kolegy, nebo svou vlastní pílí. Jedinec bude usilovně pracovat, za předpokladu, že jeho snaha povede k žádoucímu výsledku (pochvala, odměna, zvýšení mzdy, kariérní růst).

Princip očekávání vystihl ve své teorii L. W. Porter. Hodnota cíle a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti vede k určité motivaci k výkonu a k dosažení cíle.

V motivování zaměstnanců je důležitý mechanismus pracovní motivace zaměstnavatelem (organizací). Je dobré vytvořit vnitřní závazek jedince, tento závazek vede k pracovní motivaci.

3.1 Typologie pracovníků

McGregor vypracoval studii, která pojednává o typologii pracovníků. Ve své práci rozlišoval dvě skupiny lidí. Představitel první skupiny se práci vyhýbá, dělá jen to nejnnutnější, nemůžeme od něj očekávat aktivní přístup, práci vykonává mechanicky. Ve druhé skupině jsou zaměstnanci proaktivní, tvořiví, vynalézaví, ochotni přijímat odpovědnost, souhlasí s cíli organizace. Jedince v této skupině motivujeme samostatnou prací, pozitivním oceňováním.

Zdroje pracovního jednání člověka nalezneme jednak v jeho vnitřní motivaci, která je dána souborem potřeb, zájmů a hodnot. Na základě poznatků lze považovat pracovní motivaci za jev vyskytující se ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí. Pracovní motivace se projevuje ve vztahu člověka a jeho práce. Pracovní činnost není v souvislosti s motivací pouze zdrojem obživy. Je také prostředkem přinášejícím uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže nositele profese, ze sociálních vztahů spojených s výkonem. Všichni jsme vybaveni vnitřními dispozicemi, tzv. motivy. Jednotlivé motivy nepůsobí izolovaně, ale vytvářejí většinou obsahově spojené struktury.

V pracovním prostředí jsou tyto motivy proměnlivé. Motivační ladění je zaměřené na osobnost člověka a má pevnější stabilitu. Motivační profil zahrnuje potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu bezpečí a sociální jistoty, potřebu sebeoceny a dalších. Poznání motivačního profilu je dobré k porozumění složitosti lidského jednání. Mimo vnitřních zdrojů pracovní motivace známe také důležité vnější pobídky, které mohou sloužit k podněcování ke změnám pracovního jednání. Proces pracovní motivace záleží na přístupu organizace, na osobním hodnocení. Motivace je významně modifikována např. charakterem úkolu, osobností nadřízeného, pracovním týmem, mezilidskými

vztahy, sociální a vnitřní výkonovou normou, soutěživostí. Motivování pracovníků probíhá a vztahuje se zejména k organizaci.

Každá organizace vytváří vlastní kulturu, má své specifické normy, hodnoty, tradice a pravidla. Základem je přijatelný model chování, z tohoto základu vychází i určitý model motivačního chování.

3.2 Socializace zaměstnanců

Pozorování chování zaměstnanců na pracovišti je jedna z mnoha možností, jak si přiblížit například sociologii, která úzce souvisí se vztahy a s komunikací. Soustředíme se na sociální jednání. Na spokojenost členů týmu, na hlubší mezilidské vztahy.

Může spokojenost zaměstnanců ovlivňovat jejich mezilidské vztahy a pracovní výkony? Často se setkáváme s anonymním zaměstnaneckým průzkumem, který je zaměřen na spokojenost zaměstnanců. Zde si klademe otázku, jak pravdivé jsou odpovědi a zda jsou správně vyhodnoceny, jak je s nimi dále nakládáno. Jestli pak přichází dobře komunikována zpětná vazba směrem k zaměstnancům. Při vytváření dotazníků se většinou uplatňuje osobní zkušenost, musíme zde dodržovat etické zásady a respektovat osobnost každého z respondentů. Možná bychom také měli dbát o větší motivovanost zaměstnanců k pravdivému vyplnění těchto průzkumů. Čím větší vzorek lidí, kteří odpovídají dle skutečnosti, tím lepší ukazatelé hodnot. Když zadáváme zaměstnanecký průzkum, ať je již zaměřen na vztahy mezi zaměstnanci, spokojenost v týmu, nebo na jakoukoliv jinou oblast, musíme vzít také v úvahu fakt, o jak velké skupiny členů se jedná. Pokud jde o skupiny nad 30 členů, je jistě dobré zařadit ještě další členění.

Když se ocitneme v situaci, že člověk působí ve skupině, která vznikla před jeho příchodem, musíme počítat s tím, že je zde určitá kultura, jedná se o ustálené zvyky, hodnoty a normy. Je žádoucí, aby se jedinec přizpůsobil novým situacím (resocializace) a to v poměrně krátkém čase. Zde mají také svou úlohu ostatní lidé, nováček se setkává s reakcemi na své projevy. Přicházející jedinec si osvojuje svou roli v novém, doposud neznámém kolektivu. V některých bodech přizpůsobuje svoji hodnotovou orientaci.

Je vždy důležité pochopit, alespoň částečně, jednání druhých a nenarážet na problémy v komunikaci. Člověk si musí osvojit mnoho sociálních rolí (a to nejen v zaměstnání). Jedná se obvykle o společensky schvalované role vyžadovaného chování. Avšak ani tyto role nemohou vyřešit všechny situace. Komunikace většinou probíhá podle určitých vzorců chování, ty se však s největší pravděpodobností liší s kulturou daného kolektivu. Co je přípustné ve skupině dělníků (např. skladníků, dlaždičů, obráběčů), není přípustné ve skupině výše pozicičně postavených jedinců (např. odborný vedoucí výzkumného centra, lékař, pedagog).

Každý jedinec je nositelem vzájemně se doplňujících a křížících se rolí. Jen těžce se udržují v harmonii. K nesouladu dochází nejčastěji životním zvratem a to např. smrtí blízkého člověka, ztrátou zaměstnání apod. Role však nemají stejnou váhu a i náš vztah k rolím může být různý. Můžeme se s rolí ztotožňovat, nebo ji odmítat. Jak uvádí Radomír Havlík ve své knize Úvod do sociologie: *Výhoda rolového chování tkví tedy především v tom, že umožňuje, protože jde o systém vzájemných očekávání, předvídat a přejímat chování druhých. Málokdy se zabýváme tím, abychom vysvětlili vše, co probíhá kolem nás. Chceme však chápat a znát smysl a záměr ostatních. Často je naše poznání omezené, skutečnosti nemůžeme zachytit, ať se již jedná o skryté vnitřní, či vnější zákonitosti. Přesto by mělo dojít k propojení poznávací a praktické funkce* (citace Radomír Havlík). Dále si ještě uvedme zajímavý pohled autora J. Buriánka, který se zabývá zejména sociologií. *V praxi bývá dále sociologie aplikována k diagnóze i operativnímu řešení problémů – v manželském poradenství se uplatňuje funkce terapeutická, v rámci přípravy strategie rozvoje lidských zdrojů podniku jde o funkci poradenskou, konzultační* (citace Jiří Buriánek).

Musíme si uvědomit, že lidská činnost se zaměřuje na cíl, stává se vědomou a právě jedna z kulturních forem je zprostředkováním vztahů k druhým lidem. Probíhá zde také adaptace na prostředí, člověk se mu podřizuje, přizpůsobuje, ale může ho také aktivně přetvářet. Otevřená společnost dává možnost pro výběr životní dráhy, pro vzdělávání, soutěžení a rozvoj osobnostních kvalit. Dle Jiřího Buriánka: Sociologický přístup k formování osobnosti ukazuje – samozřejmě bez nároku na úplnost vysvětlení – především úlohu druhých lidí, sociálního prostředí (kniha s názvem Sociologie).*

3.3 Jednání ve skupině

Ve skupině můžeme pozorovat vliv jedince – autority. Autorita může být spojena s mocí, s ovlivňováním chování ostatních na základě jakéhosi donucení. Jedinec s autoritou ukazuje na princip přirozené, spravedlivé a funkční nerovnosti. Lidské jednání je interakcí jednotlivých subjektů, které vedou k utváření vztahů.

Jedinci jsou tak vzájemně propojeni vztahy, které určují jejich možnosti ve společnosti. Od každého jedince očekáváme určité chování, máme předem jasné požadavky a očekávání od jednotlivce v dané pozici, ať se jedná o pozici v zaměstnání, či v soukromém životě. Jedná se o jakýsi sociální status, který vyjadřuje postavení člověka (a jistě i zaměstnance). Tento status se během života může i několikrát změnit. Mluvíme o tzv. sociální mobilitě. Rozdíly pozic a nestejně postavení jsou často zdrojem konfliktů. Je nutné zabezpečit všem jedincům (právě např. v zaměstnání) pocit sounáležitosti, potřebnosti a určité důležitosti. Zde se dá také hovořit o sociálním jednání, doplněno o citaci z knihy Úvod do sociologie od Radomíra Havlíka: *Sociální chování je vždy chování ve styku s druhými. Mezi lidmi přitom vzniká psychická vazba, začínají se vnímat, posuzovat, odhadovat, a to obvykle z hlediska vlastních zájmů* (citace Radomír Havlík).

Když už mluvíme o komunikaci, musíme se také dotknout jazykové teorie, kterou uvádí Zbyněk Vybíral ve své knize Lži a polopravdy a pravda v lidské komunikaci. Autor zde uvádí, že pravda je jako součást jazykového vyjádření. Toto tvrzení je pozoruhodné a to vzhledem k tomu že: *Podle některých soudobých filozofů je pravda záležitostí komunikační. Ještě úžeji vzato záležitostí jazykovou, vzniká užíváním jazyka. Podle Rortyho „kde nejsou věty, tam není pravda“* (citace Zbyněk Vybíral).

4 NOVÉ FIREMNÍ HODNOTY

Pokud chceme vytvářet vztahy a dobře komunikovat je dobré si vymezit určité hodnoty, na kterých se společně shodneme. My se zde zaměříme na hodnoty firemní, které jsou chápány jako hodnoty, na kterých ve firmě stavíme.

Snad každá společnost si většinou na začátek roku připraví k zavedení nové firemní hodnoty, na kterých by mohl být založen úspěch společnosti. U nás se jednalo o inovativnost, lidskost, vzájemnou spolupráci, partnerství se zákazníkem, ekologický přístup a odpovědnost. Tyto hodnoty jsou pro celou společnost, ve které pracuji, významné nejen proto, že vyjadřují celofiremní kulturu, ale především proto, že nám pomáhají v dosažení vytýčených cílů. Udávají nám směr při každodenním jednání se zákazníky a obchodními partnery a využíváme je i v rámci naší týmové práce a spolupráce, mezilidských vztahů a v neposlední řadě také při každodenní komunikaci. Jelikož se na tvorbě firemních hodnot nepodílí pouze vedení společnosti, ale z velké části se zapojují i zaměstnanci z nejrůznějších oddělení a pozic, vznikají hodnoty, které nám udávají komplexní celofiremní směr. Během prvních šesti měsíců byly hodnoty společnosti ještě více přiblíženy všem zaměstnancům. Každé hodnotě byl věnován jeden měsíc. V rámci tohoto měsíce probíhaly různé aktivity, které všem zaměstnancům pomáhají naučit se tyto hodnoty chápat a vzít za své. Důležitým faktorem zde byla komunikace, na té záleželo, aby byly hodnoty přijaty.

4.1 Partnerství se zákazníkem

První vytvořenou hodnotou, je dlouhodobé partnerství se zákazníkem založené na profesionalitě, vstřícnosti a inovacích. Zde je důležité, aby si všichni zaměstnanci uvědomili, že nositelem úspěchu firmy je spokojený zákazník. Této prioritě je nutné věnovat obzvlášť citlivý přístup a to zejména ve vyvážené komunikaci a mezilidských vztazích. Nedílnou součástí je také to, zda dodržujeme firemní etiku a zda se chováme v souladu s firemními postupy.

Je na místě přicházet i s novými prozákaznickými řešeními. Vždy se k zákazníkovi chováme vstřícně a profesionálně. Jako další bod, který již všichni bereme za

samozřejmost je, že hájíme dobré jméno společnosti. Naše veřejné vystupování a komunikace jsou na požadované úrovni a profesionální jednání nejsou ovlivněna našimi mimopracovními vztahy.

4.2 Vzájemná spolupráce

V této firmě je vzájemná spolupráce založená na respektu, ochotě a důvěře. Při rozvíjení vztahů na pracovišti je žádoucí, aby si zaměstnanci projevovali vzájemný respekt a toleranci napříč celou organizační strukturou. Za největší úspěch však je u nás ve firmě považována všeobecná ochota si navzájem pomáhat a podporovat se.

S největší pravděpodobností už všichni vědí, že s poctivostí a upřímností získáme důvěru kolegů. O důvěru, zde usilujeme napříč celou společností. Neměli bychom se bát otevřeně komunikovat pozitivní i negativní zpětnou vazbu. Uvědomme si, že na našich pracovištích dobrými mezilidskými vztahy, vstřícností a pozitivní náladou vytváříme firemní kulturu. V minulém roce naše marketinkové oddělení dokonce vytvořilo test, pro vyzkoušení si vzájemné spolupráce mezi kolegy. Vzájemně jsme se naučili společně lépe komunikovat, zjistili jsme, že jako tým jsme mnohem silnější a navíc to byla pro všechny z nás příjemně strávená chvílka. Jednalo se prostě o kouzlo vzájemné spolupráce.

4.3 Lidskost

Jedním velkým tématem je u nás právě lidskost. Snažíme se být oporou pro naše zaměstnance a kolegy nejen v profesním životě. To znamená, že chceme poznat potřeby a osobní zázemí našich zaměstnanců.

Chceme být oporou těm, kteří to potřebují. Jednou z možností je poskytnutí nejen finanční, ale i morální podpory. Snažíme se, aby byl každý zaměstnanec členem tzv. rodiny společnosti, ve které pracuje. Tato hodnota pro nás ve firmě není ničím novým. Velká část z nás se zapojuje do nejrůznějších prospěšných aktivit v zaměstnání i ve svém osobním životě.

V loňském roce jsme například společně přispěli do sbírky použitých brýlí pro Afriku, zúčastnili se finanční sbírky pro nemocného kolegu z Brna a stále ještě sbíráme víčka od PET lahví pro malého Kubíka po mozkové obrně. Někteří jsme využili dne volna určeného na dobrovolnickou a charitativní činnost a pomohli s organizací Běhu pro Paraple nebo s údržbou a úklidem Dětského centra. Další kolegové vedou volnočasové kroužky pro děti, věnují se charitativní činnosti a zapojují se do finančních sbírek pro znevýhodněné skupiny spoluobčanů nebo při přírodních katastrofách. Většina našich zaměstnanců ani netuší, že jsou mezi námi také Dobří andělé. Pro zlepšení vztahů na pracovišti pravidelně připravujeme soutěže a dobrovolné úkoly. Dovolím si tedy pro ukázkou uvést, jak je u nás dobrovolnictví komunikováno. Informace jdou většinou elektronickou cestou na každého pracovníka:

- Hledáme mezi námi kolegy, kteří se zabývají charitou nebo dobrovolnickou činností. Rádi bychom o nich napsali pár slov. Třeba se takto inspirují i další spolupracovníci.
- Na konci prosince odešleme do Plzně všechna víčka pro Kubíčka a v novém roce bychom rádi ve sběru víček pokračovali a podpořili další projekt. Budeme rádi, když se do hledání obdobného "PET" projektu zapojíte i vy.

4.4 Odpovědnost a důvěryhodnost

Valná většina z nás přijímá osobní odpovědnost za svěřené úkoly. Chováme se tak, abychom si získali důvěru svým jednáním. Snažíme se, aby naše jednání a činy byly vždy transparentní. Kolegové i externisté se na nás mohou spolehnout. Jednáme v souladu s Etickým kodexem firmy.

Kolegové, které v práci považujeme za odpovědné, se zpravidla chovají odpovědně i v běžném životě, v rodině a ve společnosti. Určitě byli například také u voleb. Abychom kolegům ukázali, že odpovědnost je důležitá i tam, kde ji většina lidí nevidí, hledali jsme příklad odpovědně jednajících osoby mimo firmu. Jednou ze známých osobností, které jdou v odpovědnosti příkladem a my jsme si ho dovolili oslovit, je herec, představitel populárního trenéra "Jiřiny" z televizního seriálu Okresního přeboru a mnoha jiných nezapomenutelných hrdinů – Ondřej Vetchý. Rozhovory novinářům

neposkytuje často, ale naší firmě rozhovor poskytl rád, ale pouze pro potřeby firmy. Tento rozhovor jsme umístili na firemní síť a byl dostupný všem našim zaměstnancům. Naše domněnka byla, že rozhovor se známou osobností bude inspirující. Zveřejněného rozhovoru bylo v naší firmě využito pro propagaci fair play mezi zaměstnanci. Také se podařilo plynule a nenuceně navázat a opět zapojit zaměstnance do krátké soutěže, která se zaměřovala na téma odpovědnost. Pro ukázkou se podívejme, jak to bylo ve firmě podáno zaměstnancům. Níže je uvedena citace z intranetových stránek zmíněné mezinárodní firmy. „Zaměříme se na Odpovědnost s trochou humoru a zkusme si opět zasoutěžit: Ondřej Vetchý ztvárnil mimo jiné v pohádkové komedii Čarodějné námluvy velmi neodpovědného prince, kterého se rodiče (J. Brejchová a P. Nárožný) rozhodli "vyléčit" kouzelným dryákem – nápojem odpovědnosti. Pokud je ve vaší blízkosti nějaký neodpovědný kolega, zkuste mu podobný nápoj připravit :-), ale možná budete mít problém s dostupností ingrediencí. Zde je recept: Nápoj odpovědnosti :-), čertův kořen, divizna, puškovec, březové listí, jezevčí chlup. Do nápoje patří ještě jedna hodně neodpovědná věc, která funguje jako pojistka, kdyby byl poživatel odpovědný až moc. A to je naše soutěžní otázka. Co nám v receptu chybí? Možná vám doma poradí děti nebo babička. Anebo se na pohádku podívejte, na internetu je dostupná, určitě se zasmějete.“

4.5 Ekologický přístup

Další velkou kapitolou je snaha co nejvíce zmenšit ekologickou stopu (na každém kroku) našich činností tím, že upřednostňujeme ekologická řešení. Je zajímavé, že zprvu nebylo ekologické řešení zaměstnanci přijímáno. Poté, co jsme založili tým a postupně do aktivit týkajících se ekologie zapojovali čím dál více zaměstnanců, tak se postoj změnil.

Vhodnou komunikací jsme u nich vyvolali pocit, že mají k tématu co říci a mohou situaci ovlivňovat. Naše zaměstnance jsme seznámili vážně i nevázně s firemní hodnotou Ekologický přístup. Snažíme se jim předat poslání o tom, jak důsledně dbáme na dodržování všech platných zákonů, předpisů a nařízení o ochraně životního prostředí. Jak snižujeme negativní vlivy našich činností na životní prostředí? Vybíráme dopravce s vyšší emisní třídou Euro, vyprodukovaný odpad třídíme... Dále pak všichni hledáme řešení, která vedou k úsporám energií. Chráníme přírodní zdroje efektivním

hospodařením s energiemi a vodou. Zlepšujeme znalosti a dovednosti našich zaměstnanců v oblasti ochrany životního prostředí. A protože známe pořekadlo: „Kdo si hraje, nezlobí“, je přiložen malý kvíz, který zabere chvilku, ale věci v něm psané se do lidského vědomí zapíší mnohem snadněji, než pouhým posloucháním, či četbou. Tento kvíz je umístěn na stránkách firmy:

V práci piji hlavně balené vody. Když PET lahev dopiji, tak:

- a) Vezmu si ji domů, protože odpoledne budeme opékat na zahradě buřty, tak ať mám co přikládat na ohníček.
- b) Dám ji do tříděného odpadu na pracovišti a víčko vhodím do sběrného boxu na víčka pro Kubíčka.
- c) Vyhodím ji do běžného odpadkového koše, protože koš tříděný odpad je až v kuchyňce a já mám ze sedavé práce tak ochablé svaly, že tam nedojdu.

1) Denně mi chodí desítky e-mailů... pak:

- a) všechny tisknu, protože trpím nedůvěrou k výpočetní technice a chorobně se obávám počítačových virů, které by mne o e-maily mohly připravit.
- b) tisknu jich opravdu hodně, ale vždycky před tiskem myslím na životní prostředí v souladu s textem na konci e-mailového podpisu – snad to nějak pomáhá.
- c) tisknu si jen nutné minimum v omezeném rozsahu (bez dlouhých podpisů a celé předešlé korespondence), který si před tiskem manuálně zadám.

2) Koupil jsem si nový výkonný vysavač, ale co udělám s tím starým?:

- a) Cestou do práce ho nechám u lesa. Třeba si zvířátka taky budou chtít uklidit.
- b) Na pobočce máme sběrné boxy na elektroodpad, tak tam vysavač odevzdám.
- c) Dám ho tchýni k narozeninám, aby už nemusela létat na koštěti.

Když jsme začínali s EMS aktivitami, absolvovali zaměstnanci školení. Po školení na tuto problematiku vyplnili všichni test. Test je stále používán při nástupu nových pracovníků. Ukázka otázek z tohoto testu zabývající se poměrně závažnou

problematikou je zde uvedena pro srovnání s odlehčenou formou, výše uvedenou – využití jak vážného, tak odlehčeného přístupu.

- Vymycování lesů podporuje skleníkový efekt. Jaká je v rámci tohoto procesu souvislost mezi lesem a oxidem uhličitým?
- Za kolik let se v hlubinách zemského povrchu vytvoří tolik ropy, kolik se spotřebuje za jeden kalendářní rok?

Vzhledem ke komunikaci, která proběhla směrem k zaměstnancům, se nám podařilo zajistit 100% účast. Tato skutečnost byla velice překvapující, při dotazování bylo zjištěno, že byl vzbuzen zájem neformálním testem a vhodně zvolenou komunikací.

4.6 Inovativnost a komunikace

I v tomto případě hledáme dobré nápady a nebojíme se neobvyklých řešení. Je nutné seznámení teoretické i praktické s firemní hodnotou Inovativnost a tady jsme opět u komunikace. Pokud neproběhne komunikace správně, nebude u zaměstnanců vzbuzen zájem a neposkytneme jim pocit zapojení, patrně se nesetkáme s úspěchem. Musíme si uvědomit, že poskytování kvalitních služeb není možné bez aplikace nejnovějších technologií a technických novinek a to vše musí být pro zaměstnance stavěno jako předmět zájmu. Můžeme se při motivaci v zaměstnání setkat s větami: Jsme průkopníci v oblasti poskytovaných služeb a zákaznických řešení. Pracujeme s vašimi nápady a s nápady našich zaměstnanců. Snažíme se o implementaci vybraných nápadů, které se stávají projekty. Podporujeme zaměstnance v dalším vzdělávání. Soustavně rozvíjíme své schopnosti, rozšiřujeme dovednosti a prohlubujeme znalosti. A u toho všeho máme báječnou příležitost být.

4.7 Inovativnost v praxi

V naší společnosti není Inovativnost prázdným slovem. Důkazem je například aktivní účast zaměstnanců v projektu Idea Management (aplikace pro návrhy, vyhodnocení a s procesování zlepšovacích návrhů), který se stal oblíbeným nástrojem

pro práci s dobrými nápady a zlepšováky. Zde se jedná o písemnou komunikaci. Každý pracovník může zadat svůj nápad přes jednoduchou počítačovou aplikaci.

Žádná myšlenka, která se vylíhne v hlavách pracovníků na nejrůznějších pozicích, tak nemůže být zapomenuta, je pečlivě posouzena a v případě, že je považována za užitečnou a přínosnou, je realizována v praxi. Jelikož se jedná o komunikaci mezi člověkem a počítačem, je zde velké procento lidí, kteří upřednostňují komunikaci s nadřízeným, kterému svůj návrh sdělí, s kterým je možnost zadávaný zlepšovák předběžně hodnotit, případně upravit. Z této situace je možné poznat, jak moc lidem záleží na kontaktu, projednání a pohledu druhého člověka. Ať už pracujeme v provozu nebo v některém z podpůrných úseků, setkáváme se neustále s novými projekty, které přicházejí jak z korporace, tak z řad české části firmy.

Někdy pro nás přijetí změn představuje větší námahu, protože se musíme naučit nové činnosti a změnit zažitá stereotypy. A tady je opět prostor pro určení dobrého komunikačního typu. Je důležité jestli budeme novinky sdělovat našim zaměstnancům z pozice rodič – dítě, anebo z pozice dospělý – dospělý. Všichni jistě víme, že bez nových technologií není možné v tvrdé konkurenci obstát. Idea Management se stal oblíbeným nástrojem pro komunikaci nápadů našich zaměstnanců v nejrůznějších oblastech. Hlavním cílem Idea Managementu je přes kreativitu vlastních zaměstnanců zlepšovat kvalitu a produktivitu našich služeb. Některé nápady se zabývají třeba úpravou prostředí na pracovištích, aby se v něm cítili zaměstnanci lépe a mohli se plně soustředit na svoje pracovní úkoly. Idea Management je zajímavý i pro vedení společnosti, protože z něj mohou manažeři vyčíst, s jakými problémy se jejich podřízení potýkají. Počet zadaných nápadů v Idea Managementu ve firmě se v ČR blíží stovce. Oproti ostatním zemím, kde firma působí, je to velký počet a jistě to hovoří o tom, že komunikace je na našem pracovišti plně podporována v nejrůznější formě. Pro srovnání v Maďarsku bylo takových nápadů zveřejněno šestnáct. Škoda jen, že neumíme maďarsky, abychom mohli nápady porovnat také obsahově. Kolik nápadů se ujalo v praxi? Celkem se realizovalo třináct dobrých nápadů. Velká část (cca 40 %) nápadů je sice nerealizovatelných, ale nikoli pro jejich nereálnost, ale například z důvodů, souvisejících například s omezením elektronických systémů, ve kterých pracujeme, nebo s pravidly korporace.

Některé nápady označené jako realizovatelné budou uvedeny do života s novou centrální pobočkou v ČR – zcela jistě to bude parkování, dále je na centrále v jednání realizace nápadu Exchange adresa pro referentská služební auta (rezervace referentských vozidel prostřednictvím Outlooku stejně, jako se dají rezervovat jednací místnosti). Podobně i nápad Zavedení videokonferencí nebude sice realizován v zadané podobě, ale již nyní je možné využívat Live Meeting k přenášení obrazu. Nápad z oblasti IT s názvem Systematická obměna zastaralé IT techniky se připravuje k realizaci. A to je jen malé procento, které bylo uvedeno do života.

5 FIREMNÍ ETIKA

Co více může pomoci vzájemným dobrým vztahům a úctě, než firemní etika. V každodenní práci bychom se měli řídit hodnotami, jako je odpovědnost, čestnost, transparentnost a otevřenost. Jednat sociálně odpovědným způsobem. Každý by měl přijmout tyto hodnoty za své. Toto je základ, na kterém můžeme stavět.

Firemní etika – firemní dobro. Praktickým projevem je psaný etický kodex, firemní mise, firemní hodnoty. Společenská odpovědnost firmy a spravedlivé hodnocení zaměstnanců.

Co může zahrnovat pojem firemní etika:

- a) Etický kodex– jedná se o normy a očekávání spojená s naším každodenním životem. Vedoucí pracovníci jsou pro nás příkladem.
- b) Všeobecné zásady- poctivost, vzájemná důvěra a odpovědnost.
- c) Jednat spravedlivě a čestně.
- d) Ve svých aktivitách dodržovat předpisy, normy.
- e) Respektujeme zvyky a tradice.
- f) Sociální odpovědnost – respektujeme lidská práva.
- g) Lidé jsou odrazem sociální a kulturní rozmanitosti. Netolerujeme diskriminaci osob (na základě rasy, náboženství, národnosti, věku...).
- h) Spolupráce by se měla vyznačovat vzájemným respektem, transparentností a pochopením. Vstřícností vytváříme pozitivní prostředí.

Cíle Firemního kodexu:

- **Chování všech zaměstnanců**– chování na veřejnosti ovlivňuje image firmy. Proto je požadavek na kultivované, zdvořilé a slušné chování. Dbát na důvěrnost informací. Pozor na střet zájmů, přijímání darů.
- **Chování vůči obchodním partnerům**- korupce, netolerovat nepoctivé obchodní praktiky. Nepřijímat ani nenabízet žádné motivační praktiky, výhody a tak dále. Dárcovství musí být vždy transparentní a zdokumentované. Nesmí sloužit ke skrytému prosazování

Vnitřní cíle etického kodexu:

- 1) Soustředit pozornost na závazné hodnoty a normy
- 2) Zajistit, aby všichni zaměstnanci jednali poctivě a bezúhonně
- 3) Dodat zaměstnancům sebevědomí pro jejich práci

V rámci společnosti Etický kodex slouží jako vodítko a prostředek k usměrňování chování všech zaměstnanců.

Vnější cíle etického kodexu:

- 1) Budovat důvěru a důvěryhodnost jedince i firmy
- 2) Vylepšovat pověst společnosti
- 3) Zajistit spravedlivou hospodářskou soutěž

Etický kodex má zlepšovat image organizace mezi zákazníky, vlastníky a obchodními partnery na základě integrity, důvěry a důvěryhodnosti.

Otázky spojené s firemní etikou:

- Je moje jednání nebo rozhodnutí zákonné?
- Je v souladu s naším Etickým kodexem?
- Je bez střetu zájmů?
- Chrání či podporuje moje jednání image společnosti na veřejnosti?

Shrnutí:

- Jednejme v souladu s Etickým kodexem.
- Chování jednotlivce má dopad na společnost jako celek.
- Etický kodex vymezuje jasný rámec chování.
- Etický kodex funguje jako druh vnitropodnikové ústavy určující všeobecná pravidla.

6 SPOLEČENSKÉ PŘÍLEŽITOSTI

Společenské podniky a příležitosti můžeme také zařadit mezi události, které patří k vytváření pozitivních vztahů na pracovišti a k otevřenější komunikaci. Můžeme je tedy pro začátek rozdělit na formální, to jsou setkání při různých oficiálních a firemních událostech a neformální, volnočasové aktivity podporované firmou.

Jsou to například setkání při zahájení veletrhu, výstav, podpisu smluv, kulturních premiér. Zahrnují se sem i významné firemní či životní události a akce neformálního charakteru. Úroveň vždy stanovuje hostitel, osoba nebo skupina – ti, kteří akci pořádají. O jaký společenský podnik se jedná, je vždy uvedeno na pozvánce. Zde také většinou najdeme veškeré informace, včetně doporučeného dress codu. Zde je dobré upozornit, že společenské události jsou vynikající příležitost pro navazování nových kontaktů a utužování stávajících vztahů. Při účasti i pořádání společenských příležitostí je nutné se řídit současnými pravidly obchodního a diplomatického protokolu a společenské etikety.

Už v roce 1970 Erik Berne uvádí ve své knize „Jak si lidé hrají“. *Zábavy se vyskytují v různě složitých, stálých i náhodných společenstvích, a proto také se jejich složitosti různí. Vycházíme-li z přenosu jako z jednotky společenského styku, můžeme z příslušných situací vyčlenit dění, které pak nazveme prostě zábavou* (Citace Erik Berne).

6.1 Společenské příležitosti u nás ve firmě

Vzhledem k tomu, že je dobré poukázat na firmy v naší zemi, které se zabývají rozvojem komunikace mezi zaměstnanci, pojďme se podívat na společenské podniky a příležitosti u nás ve firmě, které se zde většinou v pravidelných intervalech uskutečňují. V první řadě si shrňme společenské aktivity, které zde probíhají. Jedná se o Společensko-sportovní víkend, který je pořádán vždy jednou ročně, poté o vánoční večírky, tembuildingové akce jednotlivých úseků či středisek, porady a konference a v neposlední řadě i charitativní akce.

Vysloveně společenský charakter mají Společensko-sportovní víkend, vánoční večírky a

teambuildingové akce, jejichž účelem je stmelení kolektivu, seznámení těch, kteří se neznají, a umožnění, aby se kolegové poznali z trochu jiné stránky, než jen pracovní. Tyto akce jsou zcela dobrovolné, byť je účast co největšího počtu pracovníků žádoucí. Poněkud atypickou společenskou kategorií jsou porady a konference, které mají jak pracovní náplň, tak tu společenskou. Pro zvané jsou tyto akce povinné, ale panuje na nich velmi neformální atmosféra.

6.2 Společensko-sportovní víkend

První společenskou aktivitou, na kterou by bylo dobré upozornit je Společensko-sportovní víkend. Jedná se o pravidelnou aktivitu, která je organizována za účelem setkání všech zaměstnanců ze všech poboček společnosti v republice a to včetně nejvyššího vedení. V loňském roce se uskutečnil již devátý ročník. Program byl nabitý od pátečního večera, kdy se stavěla například nejvyšší stavba ze špejlí, přes sobotní trénink na velice zajímavou a dnes poměrně moderní aktivitu, kterou je geocaching, až po večerní koncert pod širým nebem. Jednalo se o hudební skupinu, ve které vystupoval jeden z našich kolegů. Účastníci akce předvedli skvělé výkony. Nejvyšší stavba dosáhla výšky pět metrů, vítězný tým geocachingu našel všechny „kešky“. Víkend měl úspěch a potvrdil úspěšnou tradici předešlých Společensko-sportovních víkendů. Během víkendu se ukázala kvalita mezilidských vztahů, která souvisí s tím, do jaké míry jsme schopni vcítit se do druhého a na základě tohoto, se přizpůsobit okolnostem. Tuto schopnost vítáme a považujeme za hodnotu, kterou je třeba si plně uvědomit.

6.3 Vánoční večírek

S další aktivitou už přichází v některých případech také určitá povinnost společenského oděvu a vystupování. U nás ve firmě si Vánoční večírky připravuje každá pobočka samostatně a na každém organizátorovi záleží, jak večírek pojme. Zda se bude jednat například o bowlingový zápas, o taneční večer, nebo jen posezení v restauraci či klubu. Jedna z poboček uspořádala večírek ve stylu dvacátých let dvacátého století a bylo se opravdu na co dívat. Vzhledem k tomu, že organizátoři nic nepodcenili a už na pozvánku uvedli, že se jedná o večírek v určitém stylu, byla většina

účastníků poslušná a vybavila se příslušným oděvem. Nicméně vždy je určité procento lidí, kteří nerespektují pravidla, která dává pořadatel. Zde asi není jiná možnost, než dát podmínku přizpůsobení oděvu, jako vstupenku. Kdo chce jít, ten se přizpůsobí. Když mluvíme o Vánočním večírku, je dobré se zmínit také o tom jak se chovat u stolu což je také forma komunikace. Určitě bychom měli dodržovat určitá pravidla. Pouze pro příklad uvedu, že manželka vedoucího je společensky nejvýznamnější, musí tedy sedět zády ke stěně uprostřed délky stolu. U samotného vedoucího to již není tak jednoznačné, může sedět naproti, ale je pravděpodobnější, že si sedne vedle manželky. Tato rozsazení je dobré respektovat, i když se atmosféra změní na méně formální. Po pravé ruce šéfovy manželky se posadí manželka jeho zástupce, po levici partnerka méně významného člena skupiny, pokud jedno z těchto míst neobsadí sám vedoucí – viz výše. U stolu také musíme každý respektovat operační prostor toho druhého. Nezapomínejme, že prostor na levé straně ohraničen talířkem na pečivo s nožem na máslo patří nám. Napravo je náš prostor ohraničen nožem, případně noži. Když jsme u talířku s pečivem, je nutné se zmínit, že pečivo nikdy neukusujeme, ale lámeme je na malé kousky a ty si vkládáme do úst. Toto je také forma komunikace, kterou dáváme najevo, že respektujeme pravidla. Ale dost o stolování a pojďme se podívat na další firemní aktivitu, která je jistě také mezi zaměstnanci oblíbená.

6.4 Porady a strategické konference

Pokud se jedná o poradou, která probíhá v normálním režimu během dne, není se zde v žádném směru potřeba zaměřovat na vhodnost oděvu a je pro tyto účely plně postačující běžný oděv v kterém chodíme do zaměstnání. Nicméně pokud se jedná o takzvanou strategickou konferenci, které se účastní pouze vybraní zaměstnanci z vyšších pozic, je zde nepsané pravidlo casual/informal oblečení. Někdy se však stává, že jde o konferenci s mimořádným významem a to je vždy uvedeno na pozvánce, která je posílána emailovou formou. Tady je vyžadována vyšší úroveň oděvů a to formal dress, což znamená společenský oděv.

Mimo to existuje ještě jedna forma porad, které se většinou konají mimo pracovní prostředí, ale mají z 80 % pracovní náplň, doplněnou o volnočasové a společenské aktivity.

Vraťme se ještě k pozvánce, kterou naše účast na společenské události začíná. Nikdy nechodíme tam, kam nejsme pozváni. Pozvánka není jen písemným pozváním na určitou akci, je současně důležitým vodítkem pro rozhodování, zda se akce zúčastníme, co si vezmeme na sebe a zda přijdeme s partnerem či bez něho. Pozvánka je velmi důležitou, leč bohužel podceňovanou formou komunikace. Není-li uvedeno formální oblečení, nebo přímo určitý druh formálního oblečení, těžko se lze divit, že věci neznalá osoba přijde v texaskách, byť odesílatel pozvánky předpokládal společenský oděv.

Jak uvádí ve své knize *Etiketa* Ivo Mathé a Ladislav Špaček: *Dostaneme-li pozvánku, nejprve musíme pozvání přijmout a potvrdit nebo odmítnout. Je třeba reagovat včas, abychom hostitele nepřivedli do nesnází. Způsob, jakým to máme učinit, je uveden na pozvánce.* (citace Ivo Mathé a Ladislav Špaček). I toto je velmi důležitá forma komunikace.

6.5 Školení

Ještě je třeba uvést, že do společenských podniků a příležitostí můžeme zahrnout také školení a tréninky zaměstnanců. I zde se očekává určitý druh oblečení, a chování a komunikace. Podívejme se na zápis z tréninku, který proběhl ve firmě, ve které pracuji:

Celosvětový trénink v našem logistickém areálu – ve dnech 15. – 17. 7. 2014 se pořádal u nás v logistickém areálu, ... trénink VSM (Value Stream Mapping), kterého se účastnili zástupci firmy z různých koutů světa. Když jsme se dozvěděli o zájmu pořádání takové velké akce přímo v prostorách logistického centra, vůbec jsme si neuměli představit, zda dokážeme zastoupit hotelové služby a splnit všechny potřebné náležitosti a požadavky našich kolegů. Ale jelikož máme v logistice rádi výzvy, tak jsme na konání akce přistoupili.

Školení se účastnilo 19 osob, které k nám přijely z Ameriky, Německa, Polska, Rakouska, Itálie, Austrálie, Singapur, Finska, Švédska, Francie, Holandska a Malajsie. Po celé tři dny se zapojovali do tréninku též naši zástupci České republiky. V takto různorodé společnosti se pochopitelně stala komunikace velmi důležitým prvkem. Rodné jazyky účastníků se použít nedaly, ale naštěstí zde máme jako neformální standard korporace komunikaci v angličtině. Co účastník, to jiná angličtina. O to

důležitější roli přebírá v takovýchto situacích neverbální komunikace, a rovněž formální vyjadřování, bez expresivních nebo dokonce slangových výrazů. Ty totiž mohou mít v různých zemích různý nádech a význam a komunikace přestane fungovat. Slang je přípustný pouze pokud se jedná o profesní slang, který všichni účastníci znají a používají. Byť se jednalo o školení ve Value Stream Mappingu, lze říci, že to bylo zároveň školení či trénink v komunikaci.

6.6 Dobročinné akce

I dobročinné akce mohou být brány jako společenské události. Ze zkušeností víme, že jsou lidmi přijímány většinou kladně. Dobročinné akce, kterých se osobně zaměstnanci účastní probíhají jednak v Domovech Sue Ryder pro seniory a také v dětských domovech.

Oba typy akcí je nutno nejen předem domluvit přímo na místě, kde se budou konat, ale pro jejich úspěšnost je nutné tyto akce správně komunikovat vůči kolegům. Vysvětlit účel a cíl akce, ukázat, co jsme dokázali v minulosti. Je to o to těžší, že se musí jednou formou představit akce všem, jak těm, kteří tyto aktivity respektují a mají pro ně pochopení, tak těm, kteří se k dobročinným akcím staví zdrženlivě či odmítavě, v duchu myšlenky „kdo pomůže mně, až to budu potřebovat“. Těch druhých je bohužel hodně, takže komunikace o tomto druhu společenských akcí je velmi citlivým tématem a vyžaduje přístup, který neodradí ty, kteří by se chtěli zúčastnit, a přitáhne ty, kteří se drží stranou. Je nutné vyvážit informace o tom kdy, kde a jak zároveň s informacemi o potřebě pomoci těm, kteří si sami nepomohou. Nesmí se však stigmatizovat ti, kteří se neúčastní – to by byla velmi negativní komunikace, a věci by rozhodně neprospěla.

Jednou z využívaných možností komunikace jsou i v této záležitosti informace, umístěné na firemním intranetu. Jsou přístupné všem, kdo mají přístup k firemním počítačům, poskytují základní informaci i kontakt pro ty, které záležitost zaujme natolik, že zvažují připojit se k některé budoucí charitativní akci.

Mohou to být práce na úpravě pozemků či budov dětských domovů, pečení vánočního cukroví s dětmi z dětských domovů, divadelní představení nebo mikulášská nadílka či

charitativní bazary v domovech pro seniory. Pro názornost se podívejme i krátký článek, který byl připraven pro náš firemní intranet. Článek je upraven z důvodů utajení názvu firmy:

I v místě autorova pracoviště se celá společnost zamyslela nad tím, jak využít volný čas (a také den určený na charitativní činnost) a začali spolupracovat s Dětským centrem.

Už naše seznamovací návštěva v roce 2011, kde jsme přišli nabídnout možnosti pomoci a spolupráce, v nás zanechala hluboký dojem. Nejedná se totiž o klasický dětský domov, ale o dětské centrum, kde jsou umístěné děti s těžkým zdravotním postižením. I když nám nebylo lehké na duši a cítili jsme rozpaky, neváhali jsme a domluvili jsme první schůzku. Bohužel se zde nejednalo o práci s dětmi (na kterou jsem se já osobně moc těšila), ale o pomocné práce. Naši kolegové přesto spolupráci s Dětským centrem uvítali a dnes se již jedná o zaběhnutou věc. Vždy v létě uskutečníme zhruba čtyři návštěvy, v kterých se snažíme přispět naší prací k bezproblémovému chodu tohoto zařízení. Dovolím si za nás za všechny napsat, že si velice vážíme možnosti spolupráce a že zaměstnanci tohoto centra mají náš velký obdiv, protože práce, kterou dělají, je více než posláním.

7 JAK NA KOMUNIKACI

I tady se můžeme pozastavit nad rozmanitostí komunikace, která nás v našem životě provází. Můžeme si shrnout, že snad vše s čím se potýkáme v životě, se více či méně právě komunikace dotýká. Zatím nikdo z nás neobjevil návod, jak nejlépe na bezproblémovou komunikaci a jak na mezilidské vztahy na pracovišti (a nejen tam).

Komunikaci je nutné věnovat velký prostor a to nejen z důvodu, že se jedná o něco, čemu se nikdo z nás nemůže ve svém životě vyhnout, ale i pro to, že pro každého z nás toto slovo může znamenat něco jiného. Je až pozoruhodné kolik zaměstnanců si u nás ve firmě myslí, že je jejich komunikace bezproblémová. Dokonce se našli i jedinci, kteří se domnívají, že jsou jejich komunikační schopnosti a dovednosti na výborné úrovni. Tady se nabízí otázka, zda to není první impuls k zamyšlení se nad sebou. Pokud si bude jedinec myslet, že komunikuje bezchybně, nebude hledat cesty ke komunikační shodě s partnerem. Nebude otevřen skutečné komunikaci, nebude hledat nová řešení. Když se komunikace nebude odvíjet požadujícím směrem, nebude hledat zpětnou vazbu. Pouze stálé zlepšování, kontrola a uvědomění si našeho působení na ostatní nás může alespoň přiblížit ke komunikaci, kterou můžeme ve svém životě využívat ku prospěchu věci, nebo k posouvání komunikace směrem, který my určujeme. Jen nesmíme podlehnout pocitu sebeuspokojení z komunikace. Pokud je komunikace s přáteli či kolegy otevřená, vstřícná a jednoznačná, můžeme očekávat podobný komunikační mód. Pokud budeme v komunikaci neupřímní, nečestní a nevyvážení, nemůže být naše očekávání na komunikační přenos vysoké. Vždy se jedná o to, co je vysíláno a co je přijímáno. Toto platí pro přímou i nepřímou komunikaci. Vysílačky, naladěné na různé frekvence, spolu nikdy komunikovat nebudou.

V této práci bylo poukázáno na mnoho firemních aktivit, které mohou vést ke zlepšení komunikace a mezilidských vztahů. Nesmíme ovšem zapomínat na naše osobnostní nastavení, na naši vůli a na naši momentální situaci. Tady je dobré se zmínit o tom, že s největší pravděpodobností vše souvisí se vším. Snad naším největším dílem pro zlepšení komunikace a mezilidských vztahů může být pokus probudit v každém z nás určité snahy, empatii a vstřícnost při respektování komunikačního partnera, pro dodržování nepsaných pravidel o komunikaci a lidskosti.

Dá se předpokládat, že většina jedinců je zaměřena na vzájemnou spolupráci a respekt k ostatním. Snad se jen v dnešní uspěchané době nenachází čas pro vyslechnutí a rozvoj druhých, pro vzájemnou zpětnou vazbu (pokud není nařízená zaměstnavatelem) a pro pochopení slov, která jsou k nám vysílána.

Vzhledem k tomu, že každý z nás byl dítětem a většině se zpětné vazby, porozumění, lásky a respektu dostávalo, je nutné se těmito základními pravidly zabývat a hledat je i v naší dospělosti. Dětství může být důkazem, že jsme ochotni přijímat zpětnou vazbu, že jsme schopni komunikovat a stejně tak jsou na tom i naši nejbližší. Je smutné, že jsme to za léta dospívání, starostí a péče o naše děti a kariéru zapoměli.

K úspěšné komunikaci, jak už bylo zmíněno, neodmyslitelně patří dodržování alespoň základních pravidel etikety. Jak se zamýšlí Ladislav Špaček ve svém rozhovoru pro časopis Review (ČSA Czech Airlines) tak pravidla etikety nestanovuje žádná komise.

Nikdo totiž nemůže předvídat, jakým směrem se bude etiketa vyvíjet a to je podobné právě s komunikací. Obojí se stále mění a není pro rozvoj komunikace stejně jako etikety dobré jakékoliv dogmatizování, tím bychom mohli zbrzdit proces změn, přinášeny dobou. I když pravidla sepíšeme, neznamená to, že zůstanou platná na věky. Vlastně je lepší napsat, že komunikační pravidla vznikají ve společnosti samovolně, my je v knihách a směrnicích pouze dočasně kodifikujeme. Zde si z pravidel může vzít každý tolik, kolik vlastním způsobem života upotřebí. Pokud jsem ředitelem společnosti, tak budu určitě potřebovat a využívat jiné komunikační dovednosti než skladový operátor. Tak jak tvrdil Guth-Jarkovský, že slušnost je člověku vrozená, ale zdvořilosti se musíme učit, tak etikou a komunikací se řídí každý okamžik našeho života, který strávíme ve společnosti jiných lidí, ale správné etice a komunikaci se musíme učit. Můžeme si přečíst řadu knih, ve kterých můžeme nalézt tisíce pravidel o etiketě a o komunikaci, ale je nutné říci, že se při komunikaci jedná o dodržování základních pravidel, kterých je poměrně málo, ale jsou to právě ta, která se projevují ve způsobu, jak se chováme a jak komunikujeme s druhými lidmi. Jde zde vždy o vzájemnou spolupráci a respekt.

Možná je dobré závěrem říci, že komunikace je škála dovedností, ať už verbálních či neverbálních, která vstupuje každodenně do mezilidských vztahů. Schopnost komunikace je z velké části ovlivněna geneticky danými dispozicemi. Zděděné vzorce chování a prezentace se ale dají alespoň z části ovlivnit. Způsoby vystupování lidé používají k dosažení svých cílů. Daří se jim to úpravou celého zevnějšku, způsobem chování, vhodně zvolenou komunikační taktikou a technikou, které jsou závislé na jejich schopnostech, dovednostech a znalostech a na působení vystupování osobnosti vůči ostatním jedincům nebo skupinám.

Ať se díváme na komunikaci z kterékoliv stránky, vždy je to souhra několika činností. Bohužel, nebo bohudík, se nikdy nejedná jen o prosté mluvené slovo (tedy pokud nebudeme poslouchat třeba pohádku v rozhlase). Vždy záleží na mnoha okolnostech, které nás při komunikaci ovlivňují, je to to, čím žijeme v současnosti a co si neseme z minulosti. Jaké vzorce chování nám byly dány, co se nám podařilo ve své komunikaci ovlivnit.

Jedním z nejdůležitějších aspektů vystupování je bezesporu důvěryhodnost, která je nezbytná v jakémkoliv vztahu. Ať už se jedná o sféru pracovní, soukromou, právní. Od důvěryhodnosti se odvíjí další mezilidské vztahy.

Být majitelem dobrých komunikačních vlastností, vhodného společenského vystupování a základů etiky je základ pro úspěšný život v lidské společnosti. Téměř každý den se dostáváme do situací, kde je vyžadována komunikace, jednání s druhými lidmi. Ve většině případů se vlastně jedná o určité vyjednávání, každý z nás se snaží využít své schopnosti co nejefektivněji (pokud možno ve svůj prospěch). Je v tom sice velký kus machiavellismu, ale takový je život.

ZÁVĚR

Díky vlastní zkušenosti autor popsal konkrétní pravidla týkající se mezilidské komunikace. Cíl, který byl na počátku určen byl splněn – autor popsal jednotlivé kroky od komunikačních zvyklostí, motivace zaměstnanců, interních firemních hodnot, firemní etiky až po společenské příležitosti, které se ve firmě dodržují a tvoří základ pro dobře fungující komunikační proces.

V první kapitole zabývající se obecně komunikačním procesem, autor teoreticky zpracoval související témata s mezilidskými vztahy na pracovišti, jako jsou druhy komunikace, mezilidské vztahy a zásady komunikace na pracovišti.

Druhá kapitola se zabývá jasným popisem interních psaných pravidel platných pro všechny zaměstnance, která ovlivňují velkou měrou komunikační proces a vzájemnou firemní sounáležitost.

Ve třetí kapitole je uvedena motivace pracovníků, zaměřená na typologii a poznání lidského profilu. Toto poznání může sloužit k lepšímu hodnocení pracovního výkonu a spokojenosti s pracovním výkonem. Zejména se tato třetí kapitola zaměřuje na socializaci zaměstnanců a její důležitost při spokojenosti členů v týmu.

Čtvrtou kapitolou se autor zaměřil na nové firemní hodnoty, které uvádí jako možný prostředek k lepší fungujícímu nastavení spolupráce ne jen mezi kolegy. Partnerství se zákazníkem, vzájemná spolupráce, lidskost, ekologický přístup, odpovědnost a důvěryhodnost, to vše a více je popsáno v této kapitole, kde se autor nechal inspirovat těmito hodnotami, které firma vytváří za účelem vzájemné spolupráce a vytváření dobrého jména společnosti.

Firemní etikou a společenskými příležitostmi se zabývá pátá kapitola, hovořící o tom, že jsou nezbytnou součástí pro udržení požadované úrovně vztahů, na kterých je nutné pracovat i mimo čas strávený v práci. Každý zaměstnanec má možnost společenského vyžití, které firma pravidelně nabízí. Autor toto staví na jednu z předních příček při vytváření mezilidských vztahů a bezproblémové komunikace.

V poslední, šesté kapitole autor shrnuje své poznatky ohledně komunikace, které je nutné věnovat velký prostor, neboť s komunikací začínáme již v raném dětství a

doprovází nás po celý život. Nezbytnou součástí našeho úspěšného komunikačního projevu a fungujících mezilidských vztahů, je uvědomění si, že na svém komunikačním projevu, dojmu z naší komunikace (ať již verbální, či neverbální) může každý z nás pracovat a to na denní bázi. Určitě to bude tak zvaný běh na dlouhou trať, ale považme, že pokud budeme silní v komunikaci, může se nám otevřít řada nových možností a příležitostí. Při zvážení průměrné délky života nám stojí za to se nad tím alespoň zamyslet, zda a jak hledat prostor pro naše případné komunikační zlepšení.

Bez komunikace a vytváření vztahů nemůže člověk mezi lidmi existovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Berne, E., *Co řeknete, až pozdravíte*. Nakladatelství Lidové noviny, 1997. ISBN 80-7106-231-6.
- Berne, E., *Jak si lidé hrají*. Svoboda Praha, 1970. 25-117-70.
- Brooks, I., *Firemní kultura*. Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- Buriánek, J., *Sociologie pro střední školy a vyšší odborné školy*, 1996. ISBN 80-7168-304-3.
- Havlík, R., *Úvod do sociologie*. Univerzita Karlova v Praze, 2005. ISBN 80-246-0381-0.
- Kratochvíl, S., *Skupinová psychoterapie v praxi*. Galén, 2005. ISBN 80-7262-347-8.
- Křivohlavý, J., *Psychologie zdraví*. Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.
- Mathé, I., Špaček, L. *Etiketa*. BB/art s.r.o., 2003. ISBN 80-7341-564-X.
- Měchurová, A., *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-32-7.
- Štikar, J., M. Rymeš, K. Riegel, J. Hoskovec, *Psychologie ve světě práce*. Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-846-0448-5.
- Vybíral, Z., *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. Portál, 2003. ISBN 80-7178-812-0.

Seznam ostatních zdrojů

Firemní časopis

Rozvojový program pro společnost

Časopis ČSA

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Štěpánka Burcinová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Mezilidské vztahy a vzájemná komunikace na pracovišti

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 11

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Jan Mattioli, Ph.D.