



SVG Řidič jako zprostředkovatel image společnosti III.

Úspěšné jednání
se zákazníky a úřady

Novinka: Dokument je nyní k dispozici v šesti jazycích - viz druhá strana

Vydavatel



SVG Bundes-Zentralgenossenschaft
Straßenverkehr eG
Breitenbachstraße 1
60487 Frankfurt am Main
www.svg.de

Text

Michael Heß

Layout

VKM • Verkehrssicherheit Konzept & Media GmbH
www.vkm-dvr.de

Odborné poradenství

Andreas Kuffel, Uli Löhr

Ilustrace

Justo Garcia Pulido

Fotografie, vyobrazení, grafika

DVR, Fotolia, Martin Moritz, Alexander Nöpel (SVG), Scania CV AB,
VKM, Gerhard Zerbes

Frankfurt 2019
Verze 1-2019

Image řidiče	4
Komunikace je obtížná a zajímavá zároveň	5
Vztah k osobě, s níž mluvíme	8
Více se ptát, méně mluvit	10
I naše tělo vysílá určité signály	12
Šaty dělají člověka	14
Můj vůz je tak trochu součástí mne samého	15
Věci s negativním dopadem na komunikaci	16
Jak vést rozhovor úspěšně	17
Zdvořilé chování v zahraničí	18
Řidič jako zprostředkovatel image společnosti	19

Image řidiče

Zeptejte se tří lidí na to, jaká je image - představa o řidiči kamionu nebo autobusu mezi veřejností - a obdržíte tři názory. Příbuzný nebo známý například řekne, že řidiči nákladňáků milují svobodu, že jsou to otrlí chlapi. Řidič sportovního vozu, který nejraději jede ze severu Německa na jih celou cestu v rychlém pruhu, bude tvrdit, že řidiči nákladních vozů jsou bezohlední „chuligáni“. A fanoušek rockové hudby bude tvrdit, že všichni řidiči kamionů poslouchají country hudbu a o dobré hudbě nemají ani ponětí. Totéž platí i o řidičích autobusech: Prý na dálnici neustále blokují rychlý pruh a jezdí unavení na dlouhé vzdálenosti v autobusech nevalné technické způsobilosti. Jednotlivé úsudky se velmi liší, a přesto si všichni myslí, že vědí, jací řidiči nákladních vozů a autobusů opravdu jsou.

Image určité profesní skupiny je výsledkem názorů, úsudků a předsudků, které se utvářejí osobními zkušenostmi, vyprávěním a zprávami v médiích. Tyto názory se jen málo mění, jak víme z názorů o jiných profesích: Lékaři jsou prý „arrogantní“ a něco jako „mágové v bílém“, profesori jsou údajně „roztržiti“ a úředníci „líni“. Ačkoli tyto názory v konkrétních případech nebývají správné, všichni věří, že znají alespoň jeden vhodný příklad takového typu chování u dané skupiny.

Firmy mají také svoji image. Zakládá se ze služeb, které firma poskytuje, z kvality jejích produktů a z toho, jak se její spolupracovníci chovají na veřejnosti.

„Chováním“ máme na mysli to, zda někdo dodržuje či nedodržuje pracovní řád, zda se chová zdvořile nebo hrubě, jestli nosí ochranný oděv nebo je spíš oblečený nedbale, zda jeho vozidlo splňuje požadavky na bezpečnost a je dobře udržované, nebo zda budí dojem, že jeho firmě se bezpečnosti a dobrému zevnějšku věnuje jen malá pozornost. Důležitou roli hraje i styl jízdy, protože nákladní vozidla a autobusy na sobě obvykle mají logo firmy. Když je například v určitém regionu známo, že řidiči určité spediční firmy například jezdí příliš rychle v obci, čímž ohrožují školní děti, a často na dálnici vybočují s rychlostí 95 do rychlého pruhu, může to firmě uškodit - a tím i ohrozit pracovní místa u této firmy.

Jako řidič kamionu jste tedy svým způsobem odpovědný za to, jakou image bude vaše profese mít. Mnohem více jste pak odpovědný za image vaší firmy. A můžete pracovat i na vlastní image, jako člověk, konkrétní osoba a jednotlivec - ale jak?

Komunikace je obtížná a zajímavá zároveň



Představte si následující situaci: Po delší zácpě na dálnici přijedete do skladu zákazníka, zacouváte k nakládací rampě a vystoupíte. Vedoucí skladu k vám přijde a říká:



Jak byste reagoval? Vyberte jednu odpověď:

- ☐ „To je pravda, mám 30 minut zpoždění.“
- ☐ „Zázraky dělat nedokážu.“
- ☐ „„Ted“ už nejde náklad složit?“
- ☐ „Jinak byvám vždy přesný jako hodinky.“
- ☐ „Starejte se o svoji práci a já se budu starat o tu svou.“
- ☐ „Příště zavolám, kdybych znovu uvízl v zácpě.“

Našli jste vhodnou odpověď? Nebo si myslíte, že se nyní nedá říct, jak by člověk v dané situaci skutečně reagoval?

Máte pravdu. Abychom totiž mohli situaci pochopit lépe, potřebujeme znát ještě řadu dalších věcí: Jak vedoucí skladu s vámi mluvil? Křičel na vás? Byl naštvaný, zuřil, nebo působil uvolněně? Dával se na vás tak, že to působilo jako výhrůžka, nebo se usmíval? Přistoupil k vám nablízko a gestikuloval rukama? Zněl jeho hlas ironicky, nebo upřímně? Tak to byl příklad s vedoucím skladu.

Ale i vy hrajete důležitou roli: Jste velmi spolehlivý řidič a máte pocit, že otázka vedoucího skladu je vůči vám nefér? Jste v dané situaci klidný a uvolněný, nebo jste kvůli dopravní zácpě nervózní a vztekly? Je vám vedoucí skladu sympatický, protože dřív byl vždy spravedlivý, nebo jej považujete za člověka, který neumí jednat s lidmi? Jste spíše klidný člověk, nebo tíhnete k tomu si v konfliktu, nebrat servítky?

To všechno jsou důležité a někdy i rozhodující aspekty, které mohou ovlivnit naši komunikaci - tedy to, jak se lidé dorozumívají.

Danou záležitost můžeme ilustrovat na tzv. komunikačním modelu. Podle něj připadají na každou formu komunikace čtyři různá sdělení:

Věcná výpověď:

Zde mluvčí sděluje, o jaké informace, faktická sdělení, fakta, obsah, údaje nebo čísla mu jde. V našem příkladu tedy např.:

„Máte 30minutové zpoždění.“

Výpověď na rovině „já“:

„já“:

Zde mluvčí říká něco sám o sobě. Takhle cítím, toto si myslím. V našem příkladu tedy např.:

„Jsem naštvaný.“

Nebo: **„Ted' už nemůžu náklad vyložit.“**



Apelativní výpověď:

Zde chce mluvčí ovlivnit osobu, s níž mluví, a to otevřeně, nebo skrytě: Udělejte tohle, nedělejte ono, postarejte se o toto! V našem případě tedy např.:

„Příště přijed'te včas!“

Nebo: **„Příště zavolejte!“**

Výpověď na rovině „ty“ nebo na vztahové rovině:

Zde mluvčí ukazuje, co si myslí o svém protějšku, jak vnímá vztah mezi sebou a svou protistranou. V našem příkladu tedy např.:

„Jste nespolehlivý.“

Každá zpráva nebo výrok obsahuje tyto čtyři různé sdělení. Ve většině případů je dokonce možné říct, které sdělení je pro daného mluvčího nejdůležitější. Abychom zůstali u našeho příkladu: Co si myslíte, že bylo pro našeho vedoucího skladu nejdůležitější? Chtěl vám opravdu hlavně sdělit, že jste přijel s 30minutovým zpožděním? To asi ne. Možná si chtěl jen vybit vztek a dát najevo, že je naštvaný, mimo jiné i proto, že náklad už není možné složit. Nebo vám chtěl dát na srozuměnou, abyste příště přijel včas, anebo telefonicky nahlásil, pokud nebude včasné dodání možné. Nebo

vám chtěl na úrovni vztahů dát najevo, že si myslí, že jste nespolehlivý (líný, nepřesný, nezdvořilý).

Člověk vždy mluví pomocí „čtyř úst“ a my vždy nasloucháme pomocí „čtyř uší“. Kvůli tomu dochází v komunikaci mezi lidmi velmi často k nedorozuměním, ale také je díky tomu velmi pozoruhodná a zajímavá.

Jakým „uchem“ jste v dané situaci poslouchali a pro jakou odpověď jste se rozhodli (strana 5)?

Věcná úroveň:

To je pravda, mám 30 minut zpoždění.

Úroveň „já“:

Ted' už nemůžete náklad vyložit?

Apelativní úroveň:

Příště zavolám, kdybych znovu uvízl v zácpě.



Úroveň „ty“ nebo vztahová úroveň:

Záranky dělat nedokážu.

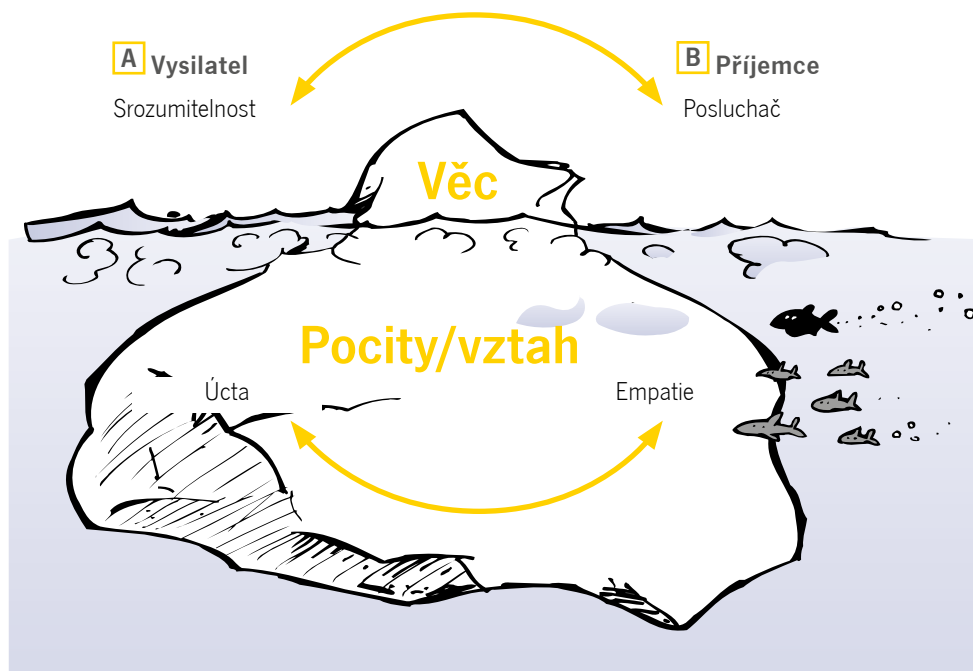
Obvykle jezdím načas.

Starejte se o svoji práci a já se budu starat o tu svou.

Vztah k osobě, s níž mluvíme

To, co dělá komunikaci tak obtížnou, není ani tak ono věcné sdělení. To, jestli někdo má zpoždění 30 minut nebo 25 minut, o tom nemá cenu se hádat. Problém nastává, když nám druhá strana dává najevo, že jsme neodvedli svou práci dobře, nebo námi dokonce pohrdá.

Jednáme-li spolu přátelsky a mile, nebo hrubě a agresivně, je to často výraz toho, jaký vztah je mezi námi. Dobře to lze ilustrovat na obrazu ledovce. Pouze asi jedna desetina objemu ledovce je nad vodní hladinou. To je podobné našemu **věcnému sdělení**. Vysílatel (A) musí mluvit srozumitelně, aby jej druzí pochopili. Příjemce (B) musí vyvinout úsilí a naslouchat, aby druhému porozuměl. Pokud něčemu neporozuměl, musí se na to znovu zeptat.



Obtížnější je to u zpráv, které nejsou tak zřejmé. Jsou skryté pod „hladinou“, ale jsou stejně účinné jako faktická sdělení. Tady jde o náš **vzájemný vztah**.

Prostřednictvím **řeči těla** často cítíme přímo, jaký vztah k nám někdo má. Gesta a mimika obličej toho druhého v nás velmi rychle probouzejí různé pocity. Ať to vnímáme vědomě, nebo nevědomě: Když si vyměňujeme různá sdělení, zahrnují tato sdělení vždy i něco, co se týká vzájemného vztahu. Mluvčí může přistupovat ke svému protějšku slušně a přátelsky, nebo pohrdavě a nezdvořile. To se projevuje v tom, co říká, v tónu hlasu a řeči těla. Ale na úspěchu rozhovoru se podílí i posluchač. Může udržovat oční kontakt, stát klidně a sebejistě, může naslouchat a vyjádřit souhlas úsměvem či kývnutím atd. Může se chovat s empatií a zjistí, jak se druhá strana cítí – zda je daná osoba například vzteklá, potěšená, rozmrzelá nebo si neví rady. Zkušený posluchač tyto signály neignoruje a pokouší se o vyjasnění na správné úrovni: Někdy na věcné rovině, když se např. znovu zeptá, někdy na úrovni vztahů, když vyslateli dá najevo, že chápe, co cítí.

Naše **pocity** hrají v komunikaci důležitou roli. Zůstaňme u příkladu s vedoucím skladu a s „vaším“ pozdním příjezdem. Představte si, že vám a vaší rodině se daří dobře, váš fotbalový klub právě vyhrál a víkend je za dveřmi. A pak se objeví tenhle vedoucí skladu a dává najevo svůj hněv, že jste nedochvilný. To asi nebude žádný problém, že?

A teď si představte, jak byste reagoval, kdyby se vaší rodině nedařilo moc dobře, protože někdo z rodiny je nemocný, právě jste se rozzlíbil kvůli svému šéfovi, tento hněv máte stále v sobě a s tím vedoucím skladu si už léta nerozumíte. Pak to nebude snadné. Pak to bude jen na vás, aby rozhovor probíhal přátelsky a otevřeně.

To se podaří, pokud jste schopni přemýšlet o sobě, například:



Víc se ptát, méně mluvit

Někdy je užitečné spíše se ptát než mluvit. Pomocí otázek můžete zjistit, o co tomu druhému opravdu jde, kde je problém a jak by jej třeba bylo možné vyřešit. Většina lidí se však příliš neptá, spíše raději mluví.

Proč jsou otázky tak důležité?

- Každá relevantní otázka stupňuje pocit zadostiučinění u druhé osoby: Cítí, že je respektován a že jej berete vážně.
- Vlastní pozice mluvčího není ihned rozpoznatelná: Může proto zohlednit pocity a citlivost druhé strany a zamezit tomu, aby partner v rozhovoru zaujal obranný postoj.
- Lze tak předejít tomu, aby se konverzace vyostřila (vzájemná výměna negativních výroků).

Zůstaňme u našeho příkladu: Pomocí takzvané doplňovací otázky (obsahuje různá tázací zájmena) se můžete dozvědět, proč vás vedoucí skladu upozorňuje na vzniklé zpoždění: „Jste rozčilený.

Co mám podle Vašeho názoru v budoucnu udělat, když jsem v dopravní zácpě a nemůžu dorazit včas?“ Nebo (pro ty, kdo si věří): „**Proč** jste rozčilený?“ Doplňovací otázka nenutí vedoucího skladu k určité odpovědi a dává mu plnou volnost. Navíc získáte relativně dost informací.

Je jasné, že vedoucí skladu pak třeba zareaguje ještě více naštvaně, ale pak řekne už rovnou pravdu a nebude „chodit okolo horké kaše“, když jen oklikou tvrdí, že máte půl hodiny zpoždění. Možná, že vám pak řekne, že je nazlobený kvůli tomu, že už nemůže náklad vyložit. Nebo vám řekne, že vás považuje za nespolehlivého a nedochvilného. Pak konečně budete vědět, na čem jste.

Takzvané zjišťovací otázky začínají například formulací „Chcete...?“, „Myslíte...?“ nebo „Máte...?“, např.: „Chcete, abych příště rovnou zavolal, když budu v dopravní zácpě?“ Umožňují spíše stručný, odměřený rozhovor. Obdržíme ale méně informací a reakcí bývá třeba jen „ano“ nebo „ne“.

Jsou ale i otázky, které se nesetkají s pochopením. Například ty, kvůli kterým se druhá strana cítí osobně napadena a považuje takovou otázku za útok na vlastní sebeúctu, například:

- „Vy to v hlavě asi nemáte moc v pořádku?“
- „Myslíte si, že můžu dělat zázraky?“
- „To jsem jako měl přiletět, nebo co?“
- „To myslíte vážně?“

**Jak? Co?
Proč? Kdo?
Kde?**

**Dobrá
otázka**



I naše tělo vysílá určité signály

Když se lidé setkají, velmi rychle si o sobě navzájem vytvoří určitý obrázek. Předpokládejme, že nový zákazník chce reklamovat určitou dodávku.

Právě ho vidíte poprvé v životě. Všimáte si:

- držení těla (vyzařuje jeho chůze či postoj spíše sebedůvěru, nebo nejistotu?)
- jeho mimiky (dívá se rozzlobeně, nebo přátelsky?)
- jeho gest (mává rukama na všechny strany, nebo má ruce v kapsách?)
- jeho oblečení (má na sobě sako a kravatu, nebo špinavou bundu?)
- vnějších rysů (má spíše módní, nebo běžný účes? Má tetování nebo piercing? Nosí šperky, má vousy?)

Během řeči zákazníka si například všimnete, zda mluví rychle nebo pomalu, hlasitě nebo tiše, vysokým nebo nízkým hlasem, s dialektem nebo bez něj, zda myslí věci vážně, nebo mluví ironicky.

Když řekne: „Vždyť chybí polovina,“ už jste si o něm na úrovni vztahů udělal obrázek – tím, že sledujete to, co vyplývá z řeči jeho těla.

Kdo vnímá řeč těla a rozumí jí, může lépe porozumět situaci, ve které se nachází druhá strana.

Ale pozor! Signály řeči těla bývají mnohoznačné a snadno se může stát, že jsou interpretovány špatně: Nesměli lidé jsou často považováni za lidi arogantní. Úsměv může být arogantní, nebo rozpačitý. Sevřená pěst může signalizovat agresivitu, nebo také napětí. Ohledně řeči těla neexistují žádné zákonitosti, pouze určitá podobnost.

Ale některé principy si lze jistě vzít k srdci: Živý, otevřený výraz v obličeji vytváří pozitivní vztah. Nehybný pokerový obličej vytváří nedůvěru a vede ke zdrženlivosti. Pozorné posluchače poznáte podle očního kontaktu a podle toho, že přikyvuji. A kdo stojí klidně a jistě, naznačuje svému protějšku: „Vím, co chci, a stojím si za tím.“





Šaty dělají člověka



K prvnímu dojmu a k obrázku, který si o určitém člověku uděláme, patří i jeho oblečení: Kdo má na sobě tilko nebo zašpiněné triko, vyvolává negativní pocity ještě dříve, než vůbec promluví. Pokud se při práci zpotíte, je tedy vhodné vozit s sebou náhradní oblečení. Bezpečnostní obuv chrání před zhmožděním a zraněními a člověk, který je má na sobě, působí dobře a jistě. Také vhodné rukavice chrání před zraněním a zajišťují dobré uchopení břemene nebo nástroje.



Mnoho společností má jasná pravidla pro služební oděv řidičů. To patří k požadované image dané společnosti navenek. Proto byste se toho měli držet a podle pokynů zvolit oblečení, které je vhodné pro danou roční dobu. Ale i v případě, že ve vaší firmě žádné takové předpisy nejsou zavedeny, platí následující: Mějte na paměti, že zejména starší lidé spojují s elegantním a uhlazeným vzhledem vážnost a důvěryhodnost.

Můj vůz je tak trochu součástí mne samého



Dokonce i vzhled vašeho vozu dělá určitý dojem na ostatní lidi – zda například vyhovuje vyhlášce, zda je čistý nebo špinavý, zda je kabina čistá nebo zavalená různým harampádím, zda je náklad řádně zajištěný, zda při jízdě máte dobrý výhled, nebo zda čelní sklo vašeho vozu „zdobí“ různé předměty, které brání výhledu.

Kromě řeči těla a kromě oblečení často vypovídá o řidiči více samotné vozidlo spíše než to, co sám říká.

Vozidlo je ‚vizitkou‘ firmy. Dobře udržovaný a čistý autobus vyjadřuje, že si cestujících vážíme. Jako řidič můžete napomoci tomu, aby tento dojem přetrval: Dbejte na to, aby odpady skončily v odpovídajícím odpadkovém koši a aby se koš také pravidelně vysypával. Udržujte pořádek na místě řidiče a uložte své osobní věci v příslušných přihrádkách. Nahlaste porouchané vybavení a škody způsobené vandalismem, aby byly co nejdříve opraveny.



Věci s negativním dopadem na komunikaci

Komunikace je úspěšnější, když vztah mezi partnery rozhovoru funguje, tedy pokud naváže-me s druhou osobou „dobré spojení“. Následující aspekty mohou vést ke komplikacím při komunikaci. Řešením je pak často zmínit se o narušeném vztahu, ještě než se dál pokračuje na faktické úrovni:

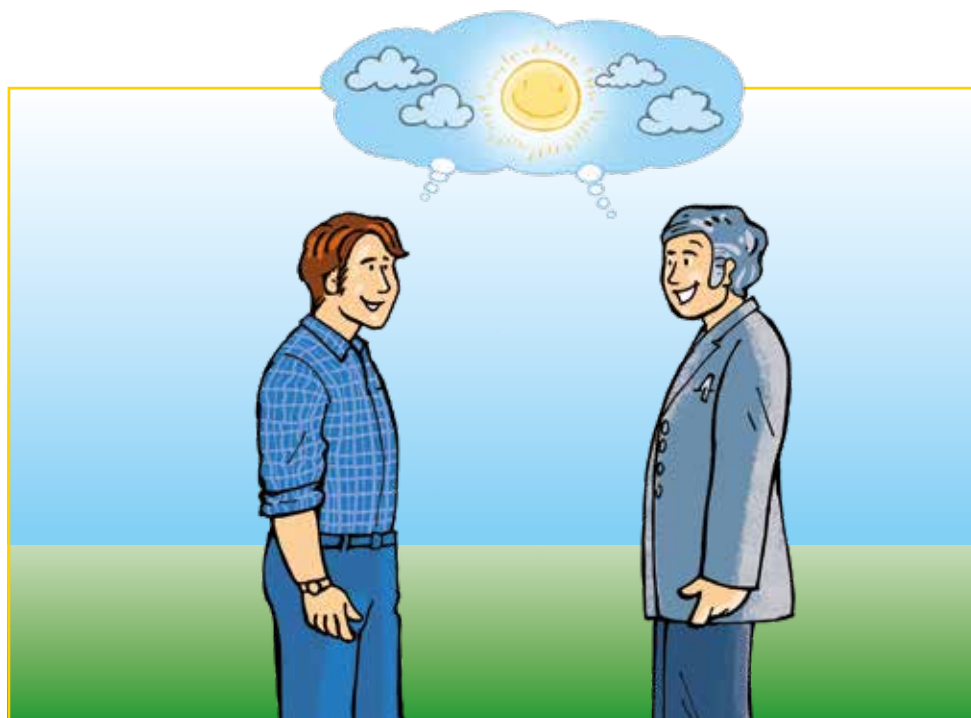
- Účastník komunikace je nepozorný, nesoustře-děný a jeho pozornost je narušena hlukem, stresem nebo negativními emocemi.
- Účastník komunikace má předem daný názor a předsudky.

- Nedaří se najít „společný jazyk“, protože porozumění komplikují věkové rozdíly, rozdíly v mentalitě a charakteru, odlišné vzdělání, různé hodnoty a odlišný životní styl.
- Při rozhovoru si všimnete, že protistraně jste lhostejný. To, co říkáte, danou osobu nezajímá.
- Protistraně schází empatie a schopnost naslouchat.
- Jeden účastník komunikace jedná s druhým „shora“, chová se arogantně, chladně a odměřeně.



Jak vést rozhovor úspěšně

- 1__ Budte dobrým posluchačem: Vyhledávejte oční kontakt. Zaměřte se na partnera rozhovoru. Dávejte najevo signály pozornosti, jako je přikývnutí či úsměv. Zavládne-li ticho, zůstaňte v klidu. Pokuste se při poslechu přesně zjistit, o co mluvčímu jde.
- 2__ Budte otevření pro nový pohled na danou problematiku.
- 3__ Dejte najevo porozumění pro pocity protistrany, neignorujte je.
- 4__ Objasňujte problémy na věcné úrovni: Je-li něco nejasné, kladte další otázky. Formulujte vlastními slovy, pokud si nejste jisti, zda jste všechno pochopili správně. Případně obsah sdělení shrňte.
- 5__ Vyjasňujte problémy na úrovni vztahu: Sledujte gesta a mimiku účastníka komunikace. Ptejte se na emoce účastníka komunikace, pokud máte pocit, že konverzace zatěžují nebo komplikují.



Zdvořilé chování v zahraničí

Nikoho nebaví dopustit se nějakého „faux pas“ (trapnosti). V zahraničí se to stane velmi snadno. Proto se vyplatí informovat se o běžných zvycích určité země, a když pak v této zemi jste, sledovat, jak se ostatní lidé chovají a jak ostatní reagují na vaše chování. Níže uvádíme jen malý výběr:

Země Beneluxu a Velká Británie: Zde lidé nejsou zvyklí se příliš dotýkat, a proto účastníci hovoru stojí od sebe nejméně jeden metr.

Francie: Při pozdravu se vždy říká „Madam“, „Monsieur“ nebo „Mademoiselle“, a pak je možné připojit jméno osoby.

Řecko: Při hovoru je obzvlášť důležitý oční kontakt. Řekové často naznačují zamítavý postoj při kyvováním a souhlas tím, že třesou hlavou. Na uvítanou si potřeseme rukama. Ale obvyklé je i poklepání po rameni.

Itálie: Během hovoru se často gestikuluje a běžná je hlasitá mluva, což není míněno jako projev agresivity. Pauzy v hovoru jsou v Itálii spíše trapné. Při setkání je běžné si potřást rukama. Mezi známými lidmi je běžné i políbení na tvář a tělesný kontakt.

Portugalsko: Při pozdravu je běžné dodat: „Dobrý den. Jak se daří?“ Jako odpověď stačí: „Dobře, děkuji.“ Vic nic.

Rusko: Hostitelé mohou považovat za urážku, nepřijmeme-li jejich zpravidla štědré pohostinství. Během rozhovoru je zdvořilostní formou tykání, nikoli vykání. Zasmání je považováno za povrchní, proto se v Rusku při hovoru smějí spíše výjimečně, což není chápáno jako nepatřičné.

Skandinávské země: Malé pauzy během hovoru nejsou vnímány jako trapné. Účastníci komunikace je využívají k přemýšlení. Ve Skandinávii bychom měli od sebe stát alespoň na vzdálenost paže.

Španělsko: Lidé při hovoru rádi gestikulují. Při soukromém pozvání se nutně neočekává dochvilnost. Může se dokonce stát, že přílišnou dochvilností uvedeme hostitele do rozpaků.

Turecko: Potřást si rukou na pozdrav je obvyklé, ženám bychom se při tom ale pokud možno neměli dívat do očí. Jakémukoli dalšímu fyzickému kontaktu je třeba se vyhnout. Když někdo vstoupí do místnosti, měli byste vstát. Během rozhovoru je nedostatek očního kontaktu považován za neslušnost. Kritické poznámky jsou spíše neobvyklé. Shon, spěch a netrpělivost jsou považovány za netaktní. Považuje se za nezdvorné, pokud bychom jednoznačně odmítli něčí přání. Chceme-li říci „ne“, často se používají různé zdvořilostní formulace. Než se s někým vyfotografujete, zejména ve venkovských oblastech, určitě byste se měli dané osoby zeptat, zda jí to nevadí.

Řidič jako zprostředkovatel image společnosti

Nejpozději na tomto místě si možná říkáte, že byste měli změnit svůj život, měli byste jinak mluvit, měli byste změnit své tělesné chování, měli byste se stát lepším člověkem? Nedělejte si starosti. Každopádně ale stojí za to se nad sebou trochu zamyslet:

- Jak působím na ostatní, když mluvím s lidmi? Pozitivně? Nervózně? Problematicky?
- Jak reaguji v kritických situacích? Vystresovaná a agresivně? Přátelsky a zdvořile?
- Jak se vypořádávám s negativními pocity? Dokážu se ovládat, když jsem rozladěný, rozzlobený nebo naštvaný?
- Jak působím na účastníky komunikace prostřednictvím svých šatů a svého vozu?

Kdo je schopen uvažovat o sobě samotném, udělal první a nejdůležitější krok k tomu, aby v obtížných situacích reagoval adekvátně. A pozitivní vystupování má pozitivní vliv i na váš image řidiče, na image vaší firmy a image celé profese. A konečně je to vhodné i ve vašem vztahu s přáteli, spolupracovníky, vaším nadřízeným, dispečerem a vaší rodinou.

Mnoho úspěchů!



Celostátní síť s regionálním ukotvením



-  Rumunština
-  Polština
-  Turečtina
-  Bulharština
-  Ruština
-  Čeština