

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

# Diplomová práce

2007

Ivana Rakouská

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Katedra práva

Studijní program: 4101T - Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský

Interpersonální vztahy na pracovišti

Vedoucí diplomové práce

PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autor

Ivana Rakouská

2007

**Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Interpersonální vztahy na pracovišti zpracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, uvedených v seznamu literatury.**

**V Českých Budějovicích 25.4.2007**

Ivana Rakouská

Děkuji **PhDr. Danuši Nichtburgerové** za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům Budějovického Budvaru za příjemnou spolupráci v jejich pracovním kolektivu a podporu mé činnosti při získávání dat.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD</b>	1
<b>2. LITERÁRNÍ REŠERŠE</b>	3
2.1 PŘEDMĚT PSYCHOLOGIE – OBECNĚ O PSYCHICE	3
2.1.1 Význam psychologie	3
2.2 PSYCHOLOGICKÁ CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTI – FAKTORY INTERPEROSNÁLNÍCH VZTAHŮ	4
2.2.1 Osobnost	4
2.2.2 Zájmy	5
2.2.3 Schopnosti, nadání	5
2.2.4 Temperament	6
2.2.5 Emoce	7
2.2.6 Charakter	8
2.2.7 Inteligence	9
2.3 PSYCHIKA A ČINNOST	9
2.3.1 Postoje	9
2.3.2 Motivace a motivy	10
2.3.3 Vůle	11
2.3.4 Vědomí	12
2.3.5 Smysl pro povinnost	12
2.3.6 Ego (jáství)	13
2.4 SOCIALIZACE	13
2.4.1 Sociální skupiny	14
2.4.2 Pracovní skupina a tým	15
2.4.3 Výhody týmové práce	16
2.4.4 Nevýhody týmové práce	16
2.4.5 Role, sociální status	17
2.5 STRUKTURA KOMUNIKACE VE SKUPINĚ	17
2.5.1 Vnitrofiremní komunikace	19
2.5.2 Komunikace ve stresu	20
2.6 PRACOVNÍ ZÁTĚŽ	20
2.6.1 Stres	21
2.6.2 Frustrace	24

2.7 ŘEŠENÍ PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ	25
2.8 VYROVNÁVÁNÍ SE S PRACÍ A IDENTIFIKACE S PRACÍ A ORGANIZACÍ	30
2.8.1 Adaptace na práci	30
2.8.2 Identifikace s prací	30
2.8.3 Pracovní postoje	31
2.8.4 Pracovní spokojenost	31
<b>3. METODICKÝ POSTUP</b>	32
3.1 OBSAH A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	32
3.2 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU	32
3.3 SBĚR DAT	33
3.3.1 Používané techniky sběru dat	33
3.3.1.1 Dotazník	33
3.3.1.2 Rozhovor	33
3.3.1.3 Pozorování	34
3.3.2 Pracovní postup při sběru dat	35
3.4 ZPRACOVÁNÍ DAT	35
3.4.1 Zpracování dat z dotazníku	35
<b>4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU</b>	36
4.1 HISTORIE BUDĚJOVICKÉHO BUDVARU	36
4.2 HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY	36
4.3 EXPORTNÍ AKTIVITY	37
4.4 DISTRIBUCE V ČESKÉ REPUBLICE	37
4.5 OCENĚNÍ	37
<b>5. VÝSLEDKY</b>	38
5.1 Zastoupení tázaných mužů a žen v podniku	38
5.2 Složení pracovních skupin respondentů	39
5.3 Pracovní zařazení respondentů	40
5.4 Průměrný věk respondentů	41
5.5 Rodinný stav respondentů	43
5.6 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	44
5.7 Počet odpracovaných let v podniku	46
5.8 Spokojenost s mezilidskými vztahy v pracovním kolektivu	48
5.9 Hodnocení potřeb, které mají být uspokojovány prací	50

5.10	Hodnocení faktorů, které jsou nejdůležitější ve vztahu k druhým lidem	52
5.11	Respondentovo hodnocení, čeho si na něm, dle jeho názoru lidé nejvíce váží	54
5.12	Hodnocení respondentova názoru, jakou pozici zastává v kolektivu	56
5.13	Hodnocení toho, jak reagují respondenti, mají-li připomínky k práci spolupracovníka	58
5.14	Hodnocení důležitých aspektů pro práci vedoucího pracovníka	59
5.15a	Hodnocení toho, zda se respondenti scházejí se svými spolupracovníky i po pracovní době	61
5.15b	Hodnocení toho, zda se respondenti scházejí se svými spolupracovníky i po pracovní době	62
5.16	Analýza toho, s jakými spolupracovníky se respondenti scházejí mimo pracovní dobu	63
5.17	Vyhodnocení toho, kde se respondenti scházejí se svými spolupracovníky	65
5.18	Co je důvodem setkávání respondentů se svými spolupracovníky	67
5.19	Pořádá podnik společenské akce pro zaměstnance?	68
5.20	Hodnocení toho, zda se respondenti účastní společenských akcí pořádaných podnikem	69
5.21	Typy společenských akcí pořádaných podnikem, které by zaměstnanci uvítali	70
5.22	Hodnocení vlivu společenských setkání na mezilidské vztahy	72
5.23	Hodnocení toho, jak respondenti řeší pracovní problémy	73
5.24	Hodnocení zvládnání návalů emocí	74
5.25	Analýza, jak respondenti hodnotí ty, s nimiž se setkávají	76
5.26	Hodnocení toho, zda se respondenti těší do práce	77
5.27	Analýza toho, komu se respondenti svěří, pokud mají problém	78
5.28	Chování zaměstnanců při konfliktu	80
5.29	Analýza chování respondenta, pokud ho někdo citelně urazí	81
5.30	Nejdůležitější faktory, které jsou podle respondentů překážkou v mezilidských vztazích	83
<b>6.</b>	<b>DISKUSE</b>	<b>86</b>
<b>7.</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>88</b>
<b>8.</b>	<b>SUMMARY</b>	<b>91</b>
<b>9.</b>	<b>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>92</b>
<b>10.</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>94</b>

# 1. ÚVOD

Při bližším zkoumání jakéhokoliv subjektu zjistíme, jakou roli hrají interpersonální vztahy. Ač jim není přisuzována zrovna prioritní role, znamenají pro podnik víc, než si samotné vedení podniku kolikrát uvědomuje. Při sebelepší práci a pracovním zařazení nebude člověk schopen s nefunkčními či nekvalitními vztahy na pracovišti pracovat tak kvalitně, jak by tomu bylo ve správně fungujícím pracovním prostředí a kolektivu. V nemalém procentu případů jsou právě nefungující interpersonální vztahy příčinou odchodu kvalitních pracovníků do jiných podniků. Zaměstnanec tak raději vymění vysoký post i výši platu za nižší pracovní zařazení s menším platovým ohodnocením, ale bude v kolektivu pracovníků spokojen a bude tak i lépe odvádět svoji práci, jelikož nebude v neustálém stresu z prostředí, ve kterém má vykovávat svoji funkci. Jistě každý z nás zná minimálně jednoho člověka, který byl tento krok nucen provést, jelikož by nezměněná situace měla z dlouhodobého hlediska dopad jak na jeho práci, tak především na jeho osobnost. Naštěstí se trend začíná obracet a stále více podniků a firem si uvědomuje, že dosažení prosperity, konkurenceschopnosti, není pouze otázkou ekonomické či finanční zdatnosti podniku, ale že se musí soustředit také na hlavní otázku „personálního a interpersonálního charakteru“.

Mezi lidmi, kteří se scházejí k nějaké společné činnosti, se začnou vytvářet nejen určité více či méně závazné zvyklosti, ale také určité vzájemné vztahy. Zaměstnanci mnohdy přicházejí z různých míst a dosud se neznali. Každý z nich se projevuje jinak a postupem času se někteří z nich stávají více či méně oblíbenými. Někteří z nich se chovají zdrženlivě a nenápadně, jiní se naopak snaží zaujmout a získat vůdčí postavení. Mezi jednotlivci se začnou vytvářet vztahy sympatií a antipatií či lhostejnosti, někteří začnou být oblíbenější než jiní, někteří se stanou neoblíbeným. Začnou se vytvářet sociometrické pozice, které vyjadřují stupně vzájemné přitažlivosti, odpudivosti či lhostejnosti jedněch vůči druhým. Čím více lidí je pohromadě, tím více času potřebují na vzájemné působení a ovlivňování. Pro vedoucího pracovníka z této skutečnosti vyplývá závazná a závažná povinnost toto vzájemné působení usměrňovat. Čím více lidí musí spolupracovat, tím větší časové nároky vyžaduje jejich vzájemná součinnost i na řídicím procesu. Vzájemné působení se musí plánovat, organizovat, koordinovat, motivovat a kontrolovat.



Celosvětově úspěšné podniky věnují stále více úsilí na zlepšování interpersonálních vztahů a odstraňování nedostatků, což se poté projevuje v jejich úspěchu. Zefektivňuje se především podniková komunikace, jak v pracovních týmech, tak v horizontální sféře, což z dlouhodobého hlediska přináší trvalá aktiva jak podniku, tak jeho okolí, zejména na trhu. Od těchto firem se mají naše rozvíjející se firmy co učit, protože pokud i ony chtějí být úspěšné v konkurenci ostatních a mít významné postavení na trhu, je potřeba stále více integrovat nejnovější poznatky i do praktického života. Oddalování, přehlížení či podceňování interpersonálních problémů vede ke zbytečnému oslabování podniku a postupné ztrátě konkurenceschopnosti k okolí. Se zaváděním nových metod je spojena i řada nepopulárních opatření, která ovšem z dlouhodobějšího hlediska budou nejen nezbytná, ale i konečným přínosem pro podnik. Důležitou součástí těchto opatření je individuální uvědomění, zda nalezneme vůli a odvahu k etickému chování a zmírňování své ješitnosti a egoismu. Při sebestřednosti, egocentrismu a neschopnosti vážit si druhých lidí se těžko může utvořit kvalitní a stabilní tým pracovníků, kteří pracují pro rozkvět podniku a ne pouze pro vyzdvižení své vlastní osoby. Ve skupinách se vztahy mezi jednotlivci utvářejí na principu vzájemných sympatií a antipatií, které jsou dány osobními rysy zúčastněných stran, shodou jejich zájmů, postojů a celou řadou činitelů. V tomto prostředí vzniká velmi mnoho neosobních vazeb, v nichž jeden druhého chápe pouze jako stroj dosažení svých vlastních cílů a tyto tendence následně destabilizují vnitřní strukturu interpersonálních interakcí dílčích skupin. Nebezpečí podceňování interpersonálních vztahů v podniku a na jednotlivých pracovištích spočívá především v tom, že ekonomické ztráty způsobené disharmonií vnitroskupinových vazeb mohou být díky skryté povaze vlivu interpersonálních vztahů přisuzovány jiným faktorům. Snahou o vyřešení a o nápravu domnělých faktorů poté pouze rostou náklady a prohlubování ztráty, bez následného pozitivního ekonomického účinku.

Interpersonální vztahy ovšem pro podnik nepředstavují pouze hrozbu, ale dokáží být především velkým přínosem a příležitostí k neustálému rozvoji.

## 2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 PŘEDMĚT PSYCHOLOGIE – OBECNĚ O PSYCHICE

Psychologie je věda, která zkoumá psychiku člověka. Psychikou rozumíme naše city, představy, myšlenky, přání a snahy, dobře známé každému člověku z jeho vlastní zkušenosti. K psychice rovněž počítáme zájmy a schopnosti člověka, jeho temperament a charakter. Člověk je členem společnosti, a proto mají na utváření jeho psychických vlastností rozhodující vliv společenské podmínky života. Lidská psychika, vědomí, se vyvíjí právě v závislosti na podmínkách života a činnosti ve společnosti (Teplov, 1954).

Slovo „psychologie“ je vytvořeno ze dvou řeckých slov: „psyché“ (duše) a „logos“ (slovo, učení) a znamená „vědu o duši“.

Psychologie zkoumá: psychické procesy (vnímání, zapamatování, myšlení, cítění, volní rozhodování) a psychické vlastnosti osobnosti. Při nejjobecnějším a nejjednodušším třídění psychických procesů rozlišujeme tři stránky duševního života, které spolu těsně souvisí: poznání, cítění a vůli. Úkolem psychologie je zjistit zákony psychických procesů, a tím je vědecky vysvětlit (Nakonečný, 1997).

#### 2.1.1 VÝZNAM PSYCHOLOGIE

Studium člověka je jedním z nejdůležitějších úkolů vědy a mezi vědami o člověku jedno z prvních míst zaujímá psychologie.

Psychologie umožňuje rozumět psychickému životu lidí. Proto má velký význam pro každou práci, která je spojena s působením na lidi a která vyžaduje umění rozumět jejich psychickému stavu a chápat jejich individuální zvláštnosti.

Studium psychologie nám pomáhá, abychom se vyznali ve vlastním psychickém životě. Psychologie umožňuje porozumět sobě samému, znát své silné a slabé stránky. A znát sebe je nutné pro sebevýchovu, pro práci na sobě samém, chceme-li odstraňovat vlastní nedostatky a rozvíjet vlastní schopnosti. Znat sebe je nezbytné rovněž proto, aby si člověk mohl uvědoměle zvolit takové povolání a takovou práci, v níž by přinesl co nejvíce užitku vlasti a sám byl co nejvíce spokojen.

Znalost psychologie pomáhá správně organizovat duševní práci, zejména učení (Teplov, 1954)

## 2.2 PSYCHOLOGICKÁ CHARAKTERISTIKA OSOBNOSTI - FAKTORY INTERPERSONÁLNÍCH VZTAHŮ

Nenajdeme dva lidi úplně stejných psychických vlastností. Každý člověk se lidí od ostatních mnoha zvláštnostmi, jejichž souhrn tvoří jeho osobnost (Teplov, 1954).

### 2.2.1 OSOBNOST

Osobnost je charakterizována jako historicky a geograficky podmíněný jedinec (tedy psycho-fyzická organizace) s osobitým a jedinečným životním slohem a jistým sociálním místem. Osobnost je syntézou toho, co je v člověku původního a toho, co si v socializačním procesu osvojil. Vypělá osobnost se vyznačuje tím, že je schopna volby mezi různými sociálními hodnotami a že se takto realizuje. Osobnost je definována souhrnem vlastností, které jsou pro daného člověka příznivé, jsou organizované do určitého celku a odrážejí se v jeho chování. Jedná se o vlastnosti, které jsou pro něho typické, jsou zastoupeny v dostatečné míře a odlišují jej od ostatních jedinců.

Osobnost člověka charakterizují jeho potřeby, zájmy, záliby, sklony, ideály, schopnosti a nadání, temperament a charakter. Všechny vlastnosti jsou u člověka organicky spojené a tvoří jednotu.

Osobnostní znaky jsou určovány třemi hlavními činiteli. Jsou to:

1. vrozené anatomicko-fyziologické předpoklady jedince
2. životní prostředí
3. systematické společenskovochovné působení.

(Dlouhá, 1996)

Jako osobnost označujeme konkrétního člověka se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi. Je nositelem psychické a předmětné činnosti a současně i společenských vztahů.

Při poznávání osobnosti lze sledovat jednak hledisko vývojové, kdy je třeba přihlídnout především ke skutečnosti, že jako osobnost se člověk nerodí, nýbrž se osobností postupně stává, a to v poměrně dlouhém časovém úseku a za složitého spolupůsobení celé řady vlivů. Dále je důležité hledisko fungování osobnosti, kde hrají

roli vnitřní dispozice i aktuální projevy a kde relativní stálost uspořádanosti je pozadím pro vnitřní a vnější dynamiku jednání člověka (Provazník, 1997).

Psychické vlastnosti osobnosti jsou nejpodstatnější a nejtrvalejší psychické zvláštnosti, které charakterizují každého člověka na rozdíl od ostatních lidí. K psychickým vlastnostem osobnosti patří zájmy a sklony, schopnosti, temperament a charakter (Teplov, 1954).

Základní otázky při studiu osobnosti se týkají:

- možnosti člověka – sledujeme schopnosti, vlohy, dovednosti a vědomosti
- snažení člověka – sledujeme zaměřenost, tužby, ideály a motivy
- stavu člověka - sledujeme základní znaky člověka a vlastnosti, které vyjadřují profil jeho osobnosti.

V pojetí současné psychologie je osobnost ovlivňována jak ve své struktuře, tak i ve vývoji jednak podmínkami biologickými, jako je dědičnost žlázy s vnitřní sekrecí, somatické vlastnosti a zdravotní stav, tak také sociálními, jako je prostředí a výchova (Dlouhá, Pavlíčková, 2001).

### 2.2.2 ZÁJMY

Zájem je trvalý vztah člověka k určitým předmětům nebo jevům, který se projevuje ve snaze poznat je a ovládat je. Přispívají podstatně k charakteristice osobnosti a mají značný význam v životě a činnosti člověka, neboť jej aktivizují a povzbuzují k činnosti. Podle zaměření je dělíme na zájmy vědecké, umělecké, literární, divadelní, technické, sportovní a jiné. Zájmy člověka modelují různé osobní vlastnosti (Dlouhá, 1996).

### 2.2.3 SCHOPNOSTI, NADÁNÍ

Schopnosti bývají charakterizovány jako předpoklady úspěšného vykonávání určité činnosti. Prostřednictvím získání vědomostí a dovedností se jednak utvářejí, ale také projevují (Provazník, 1997).

Schopnosti můžeme dělit na: pohybové(motorické), smyslové(senzorické), rozumové (kognitivní, intelektové) (Bedrnová, Nový, 1998).

## 2.2.4 TEMPERAMENT

Temperament je souhrn psychických vlastností osobností, jež určují formální průběh duševních dění a jednání člověka. Temperament je projevem typu vyšší nervové činnosti v chování člověka. Zahrnuje individuální zvláštnosti osobnosti, týkající se síly a rychlosti průběhu její psychické činnosti k emocionální vzrušivosti, nálad a způsobu jejich změn. Na temperamentu záleží jak snadno vznikají u člověka podněty k jednání a zdali je dovede ovládat nebo zda jej strhují. Je určován: citovostí, citlivostí, náladovostí, výrazovostí (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Z historického pohledu byl temperament zkoumán a rozdělen již ve starém Řecku. Lékaři Galénos a Hippokrates dělili lidské povahy na čtyři základní typy podle základních tekutin v těle. Převaha krve vede k sangvinickému temperamentu, převaha hlenu určuje flegmatika, převaha žluči cholera a převaha černé žluči melancholika.

Sangvinik je člověk čilý, dobromyslný, veselý, společenský, vřelý, živě reaguje, snadno se nadchne, je optimista.

Flegmatik je převážně klidný, nedá se snadno vyvést z míry, v extrému je lhostejný, netečný, nepodléhá náladám, je spíše pomalý, ale spolehlivý.

Cholerik je člověk dráždivý, vzteklý, snadno reaguje nepřiměřeně prudce, rozhněvá se, ale jeho hněv nemá dlouhého trvání.

Melancholik je nejméně šťastný typ. Převládá u něho smutná nálada, je pesimistou, pomalý, přecitlivělý, špatně přizpůsobivý (Dlouhá, Pavlíčková, 2001).

Další teorie, vypracovaná ruským neurofyziologem I.P. Pavlovem je teorií typů vyšší nervové činnosti. Pavlov určil 4 hlavní kombinace, které zhruba odpovídají starořeckým typům, rozdělené na dva základní:

I. Typ slabý: vyznačuje se malou intenzitou procesu podráždění i útlumu, velmi snadno podléhá rušivým vlivům, snadno upadá v neurotický stav, odpovídá starořeckému typu melancholika.

II. Typ silný: vyznačuje se značnou intenzitou procesu podráždění. Dělí se dále na:

a) typ silný vyrovnaný – silný proces podráždění je vyvážen silným procesem útlumu. Tento typ se dále dělí na:

aa) typ silný vyrovnaný pohyblivý – proces podráždění je vyvážen přiměřeně silným procesem útlumu, reaguje rychle, pohotově, rychle střídá oba procesy. Odpovídá starořeckému typu sangvinika.

ab) typ silný vyrovnaný nepohyblivý – odpovídá starořeckému typu flegmatika, reaguje pomalu v důsledku pomalého pohybu obou procesů

b) typ silný nevyrovnaný pohyblivý – silný proces podráždění není vyvážen přiměřeně silným procesem útlumu. Agresivní typ, odpovídající řeckému typu cholera (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

V praxi se nesetkáváme často s vyhraněnými typy, spíše s typy smíšenými. Každý z uvedených typů má svoje klady, na kterých sebevýchovná i výchovná práce může navázat a odstranit nebo zmírnit záporné, chyby v režimu dne i neřešené konflikty, které negativně působí na nervovou soustavu (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Pavlovův žák Hans J. Eysenck, jeden z nevlivnějších současných psychologů osobnosti, používá jako základní dimenze jeho systému pro popis osobnosti extroverzi a neuroticismus.

Extroverze se vyznačuje družností, společenskostí, optimismem, ale i jistou nestálostí. Jeho protipól – introvertní člověk je poněkud samotář, má rád samotu, rád čte, má rád ve všem jistý řád, je sice poněkud pesimistický, ale spolehlivý. Neuroticismus je sklon k neurotickým symptomům, jako je úzkost, neklid, podrážděnost, málo sebedůvěry. Je to jistá labilita nervové soustavy. Protipólem je člověk vyrovnaný, mající sebedůvěru, stabilní (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

## 2.2.5 EMOCE

Emoce lze považovat za zvláštní dimenzi temperamentu. Základní temperamentová dispozice, vzrušivost, je totiž znakem emocí. Emocionalita nebo emotivita je chápána jako citlivost vůči situacím, které vzbuzují emoce (Hoskovec, 1988).

Emoční inteligence je schopnost sám sebe motivovat, překonávat obtíže a frustraci, schopnost ovládat svoje pohnutky a odložit uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, schopnost vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději.

Emoční inteligence je označována také jako interpersonální inteligence nebo též inteligence mezilidských vztahů. Říká se o ní, že jejím jádrem jsou schopnosti rozeznávat náladu, temperament, motivaci a potřeby jiných lidí a odpovídajícím způsobem na ně pak reagovat (Goleman, 1997).

Citové rozdíly mají veliký význam pro psychologické charakterizování člověka. Abychom porozuměli člověku, nestačí nám znát, jak myslí a jedná, musíme též vědět, jak cítí.

Nejdůležitější rozdíly v citech jsou určovány tím, k čemu city směřují, jaký mají obsah. Musíme pochopit, zda člověk miluje, nenávidí, umí se nadchnout, raduje se a rozhořčuje zásadně či náhodně. Musíme pochopit, zda city vyplývají z přesvědčení, které je projevem základní zaměřenosti jeho osobnosti, či zda jsou vyvolávány jeho okamžitými dojmy (Teplov, 1954).

Neverbálními prostředky čitelně vyjádříme sedm základních emocí. Jsou to štěstí, překvapení, strach, smutek, hněv, znechucení a emoční zájem o něco. Základní emoce jsou většinou jednoznačně identifikovatelné ve výrazu obličeje. Bývají však evidentní i „auditivně“: dají se rozpoznat z tónu či zabarvení hlasu i z dalších paralingvistických signálů (Vybíral, 2000).

## 2.2.6 CHARAKTER

Charakter je souhrn psychických vlastností osobnosti, které se zakládají na uvědomělých zásadách a projevují se v chování. Je projevem přesvědčení člověka a vyplývá z jeho názoru (Dlouhá, 1996).

Jsou to vlastnosti, které jsou pro daného jednotlivce příznačné a které vtiskují ráz celému jeho prožívání a jednání. Charakterové vlastnosti také určují míru souladu jednání člověka s obecně přijímanými mravními zásadami, zvyky a obyčeji, které se vyskytují ve společnosti (Provazník, 1997).

Znalost charakteru umožňuje předvídat, jak se člověk pravděpodobně zachová v určité situaci, co od něho lze očekávat a jak bude plnit svěřené úkoly. Vlastnosti neboli rysy charakteru jsou poměrně stálé vlastnosti osobnosti. Uplatňují se a projevují v chování a jednání. Rozlišují se čtyři základní skupiny charakterových vlastností:

1. vlastnosti týkající se ideálů, mravní vlastnosti,
2. pracovní vlastnosti,
3. společenské vlastnosti,
4. vlastnosti vyjadřující vztah člověka k sobě samému

(Dlouhá, Pavlíčková, 2001).

## 2.2.7 INTELIGENCE

Inteligenci lze chápat jako obecnou schopnost psychického přizpůsobení se člověka novým životním podmínkám a úkolům. Rozlišujeme inteligenci vrozenou a enviromentální (danou prostředím), tj. kulturou, resp. vzděláním v rámci určité kultury (Nakonečný, 1997).

## 2.3 PSYCHIKA A ČINNOST

Pokud člověk žije, je nějak činný, projevuje aktivitu. Celý lidský život je vyplněn činností. V činnosti člověka nevznikají jen psychické procesy, nýbrž se v ní také utvářejí psychické vlastnosti osobnosti.

Schopnosti člověka se projevují v činnostech, schopnosti se v činnosti nejen projevují, ale také utvářejí a rozvíjejí. Rovněž vlastnosti charakteru se utvářejí pouze v činnosti, v jednání. Život člověka, jeho praktická činnost utváří jeho duševní profil. Nevíme-li, jak člověk žije a co dělá, nikdy nepochopíme, proč u něho vznikly právě ty nebo ony zájmy, proč se rozvinuly ty nebo ony schopnosti, proč se vytvořil ten nebo onen charakter (Teplov, 1954).

Lidská činnost je za normálních podmínek vědomou činností. Uvědomělá činnost předpokládá co nejúplnější uvědomění obsahu, na který je zaměřena, jejích úkolů, očekávaných výsledků a možných následků a jejího společenského významu. Čím lépe člověk ovládá návyky související s danou činností, tím tvořivěji ji může vykonávat. Návyk a tvořivost jsou dvě nejdůležitější stránky každé složité činnosti. Návyk záleží v co nejdokonalejším, nejsnadnějším a co nejvíce zautomatizovaném vykonávání trvale ustálených operací, které tvoří techniku činnosti. Tvořivost se projevuje tím, že dbáme zvláštních podmínek, že chápeme smysl nových úkolů, s nimiž jsme se dříve nesetkávali, a že hledáme způsoby, jak je splnit (Teplov, 1954).

### 2.3.1 POSTOJE

Důležitým aspektem vztahu člověka k člověku (komplexněji ke světu) je hodnocení, které je komplementárním procesem poznávání, resp. je samo výsledkem komplementarity poznávání a cítění. Může být vyjadřováno slovy, ale může mít i povahu neverbalizovaného vztahu (Nakonečný, 1995).



Postoje člověka bývají vymezovány jako trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního citění a tendencí jednat pro nebo proti vzhledem ke společným objektům.

Postoj je připravenost zvláštním způsobem vnímat předmět a zvláštním způsobem na něj reagovat. Postoje se získávají v dětství a mládí, řidčeji v dospělosti, a jsou relativně trvalé, neboť se většinou samy utvrzují (Schmidbauer, 1994).

Základní vlastnosti postojů:

1. Komplexnost – postoj má kognitivní (hodnotící), emocionální (citovou) a konativní složku
2. Konzistence – komponenty jsou soudržné, vzájemně se podporují, tj. jsou konzistentní či naopak inkonzistentní
3. Konsonance trsu spojů – míra, v níž se postoje k různým skutečnostem vzájemně doplňují, vytvářejí určité kategorie
4. Rezistence postoje vůči změně – odolnost postojů vůči změně. Extrémní (krajní) a centrální postoje jsou nejodolnější vůči vlivům působícím na jejich změnu
5. Intenzita postoje – každý postoj může být chápán jako pozice v určitém kontinuu od extrémně kladného přes neutrální až po extrémně záporné hodnocení (Nakonečný, 1997).

### 2.3.2 MOTIVACE A MOTIVY

Motiv lze definovat jako pohnutku chování – jednání směřující k uspokojení potřeby. Potřeba je pociťována jako nedostatek respektive přebytek, tedy jako narušení rovnováhy organismu.

Nasyčením potřeby dochází k obnovení této rovnováhy. Základní rozdělení potřeb rozlišuje potřeby primární (biologické, biogenní) a sekundární (sociální) (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

V psychologii však existují různé významy pojmu motiv: v užším slova smyslu vyjadřují motivy vědomé záměry či vědomé cíle jednání, v širším smyslu vyjadřují cíle chování vůbec, tj. i nevědomé účely chování (Nakonečný, 1995).

Motivy lze chápat jednak jako zdroje motivace, jednak také jako motivační vlastnosti. Kromě toho, že vyvolávají činnost jedince, tj. jsou základem dynamiky jeho osobnosti, se běžně stávají trvalejšími osobnostními charakteristikami, zejména pokud bývají spontánně či regulovaně uspokojovány opakovaně (Provažník, 1997).

Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzické či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení (Nakonečný, 1995).

Maslow chápe potřebu (jakožto základní formu motivu) jako podmínku udržování fyzického a duševního zdraví. Mentální obsah potřeb reprezentuje poslední cíle (tj. psychologicky dále neanalyzované cíle) lidského chování, a proto se v termínech potřeb vysvětluje chování člověka. Potřeby jsou uspořádány hierarchicky, a to z hlediska naléhavosti, s jakou jsou prožívány jako vnitřní tlaky k jednání (Nakonečný, 1995).

Tento hierarchický systém potřeb je následující:

1. Základní potřeby:

- a) Fyziologické potřeby (uspokojení hladu, žízně apod.),
- b) Potřeby bezpečí (vystupují v situacích vyvolávajících ztrátu pocitu jistoty, v situacích nebezpečí, ekonomického selhání),

2. Psychologické (psychosociální) potřeby:

- a) Potřeba sounáležitosti a lásky (být milován druhými, být akceptován a patřit někomu),
- b) Potřeba uznání (potřeba výkonu, kompetence, respektu, důvěry, získání souhlasu),

3. Sebeaktivační tendence, potřeba seberealizace: Potřeba realizovat své schopnosti (svůj duševní potenciál), osobního růstu, kreativity apod. (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Vyšší potřeby jsou prožívané pohnutky vystupující teprve tehdy, když jsou alespoň do jisté míry uspokojeny potřeby nižší. Vývojově nejvyšší potřeba sebeaktualizace vystupuje jen u mála lidí, kteří jsou dobře adjustováni a jsou uspokojeni ve svých základních a psychických potřebách, váží si sebe sama a respektují své sebepojetí (Nakonečný, 1995).

### 2.3.3 VŮLE

Termínem „vůle“ označujeme tu stránku psychického života, která se projevuje v uvědoměném a cílevědomém jednání.

Jednání vychází z určitých motivů a je zaměřeno k určitým cílům. Motiv je to, co podněcuje k jednání, cíl je to, čeho se snažíme svým jednáním dosáhnout (Teplov, 1954).

Vůle je pak v psychologii chápána jako duševní schopnost a jsou jí přisuzovány především tyto znaky: prosazování individuality, rozhodování se ve shodě s vlastními intencemi, dosahování vědomě vytyčených cílů, odolávání vnějšímu tlaku, překonávání překážek, kontrola vlastní impulzivity. Volní proces je determinován jako jakýkoli jiný psychický proces, vyvíjí se jako kterákoli jiná psychická dispozice. Člověk se může vyskytnout v těchto situacích: 1. jedná na základě vnějšího tlaku (v této situaci chybí pocit svobody jednání), 2. jedná na základě vnitřního tlaku (v této situaci se může člověk domnívat, že jedná svobodně) (Hyhlík, Nakonečný, 1973).

#### 2.3.4 VĚDOMÍ

Vědomí je zvláštní stav mysli korespondující s určitým stavem mozku a s odrazem vnitřní i vnější skutečnosti, která je jeho zdrojem. V psychologii se rozlišuje uvědomění něčeho a vědění o souvislostech něčeho s něčím. Vědomí je specifický lidský myšlenkový odraz objektivní reality pomocí centrálního nervového systému. Vědomí zahrnuje celou psychologickou činnost člověka. (Hyhlík, Nakonečný, 1973).

Lidské vědomí vzniklo jako výsledek přechodu od zvířecí existence k pracovní činnosti. K uspokojování svých potřeb se zvíře přírodě přizpůsobuje, kdežto člověk ji mění. Práci charakterizují především dvě vlastnosti, které spolu těsně souvisí: 1. používání a zhotovování nástrojů a 2. společenský, kolektivní ráz pracovní činnosti (Teplov, 1954).

#### 2.3.5 SMYSL PRO POVINNOST

Smysl pro povinnost je nejdůležitější, ústřední cit ze skupiny morálních citů, které jsou spjaty s tím, jak člověk prožívá svůj vztah k ostatním lidem, a zvláště k jednotlivým společenským skupinám, ke svému národu, ke své rodině apod.

Základem smyslu pro povinnost je uvědomit si zájmy společenské skupiny, k níž člověk patří, a své povinnosti k této skupině. Nestačí však, aby člověk o těchto zájmech a povinnostech pouze věděl. Čistě rozumové, suché poznání toho, jak je třeba jednat, nestačí, musí se přeměnit v silný a hluboký prožitek. Ze smyslu pro povinnost vyrůstá hodnocení lidských činů jako dobrých nebo špatných. Hodnocení vlastních činů jako

dobrych nebo špatných, a to hodnocení ne pouze rozumové, ale též citové, nazývá se svědomí (Teplov, 1954).

### 2.3.6 EGO (JÁSTVÍ)

S. Feshbach a B. Weiner (in Nakonečný, 1999) rozlišují dva významy pojmu jáství:

- ego jako objekt: jedinec činí sám sebe objektem posuzování a cítění (sebehodnocení a sebecítění), vytváří si určité sebepojetí (přisuzuje si určité vlastnosti, o kterých se domnívá, že je má, a které by chtěl mít, což je rozdíl mezi tzv. reálným a ideálním egem),

- ego jako činitel: ego je také „organizovaná struktura nebo komponenta osobnosti“ a činitel motivace, která vyjadřuje tendenci k maximalizaci pocitů sebeúcty či sebeoceňování v pozitivním smyslu:

sebeoceňování = úspěch / nároky na sebe sama

Sebepozorování a pozorování druhých nejsou identická; sebepozorování má k dispozici více informací o vnitřních stavech, se sebou máme i více zkušeností a můžeme o sobě i více předvídat, co učiníme (Nakonečný, 1999).

## 2.4 SOCIALIZACE

Pro vznik skutečné lidské osobnosti je bezprostřední styk s druhými lidmi, s jejich chováním a dále zařazení jedince do struktury mezilidských vztahů nutným zdrojem jejího utváření (Balcar, 1983).

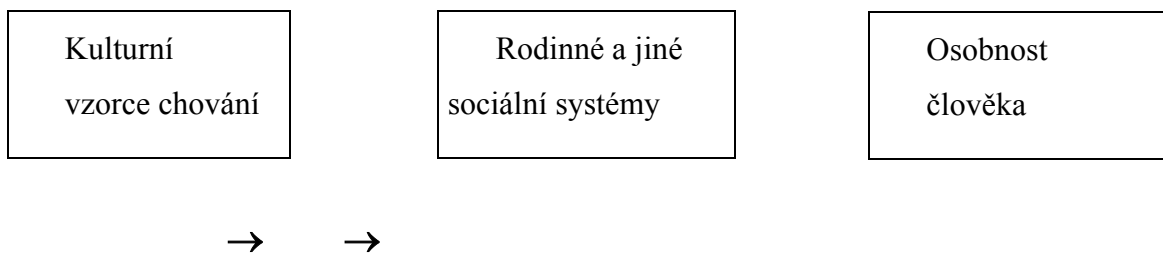
Socializace je vysoce komplexní proces, začínající v novorozeneckém věku v rodině, pokračující ve škole a v zaměstnání, determinovaný masmédií, ale i příslušností k různým skupinám pracovním, zájmovým a dalším (Nakonečný, 1999).

Socializace vede k osvojení si určitých sociálních rolí, tj. způsobů chování, které sociální okolí od jedince očekává z hlediska jeho věku, pohlaví a společenského statusu (Nakonečný, 1999).

Za základní aspekty socializace lze pokládat následující jevy: 1. Osvojení základních kulturních návyků (stolování, slušného chování atd.). 2. Užívání předmětů běžné denní potřeby přiměřeně jejich funkci, tj. jako účelných nástrojů. 3. Osvojení mateřského jazyka a dalších forem sociální komunikace. 4. Osvojení základních

poznatků o přírodě a společnosti a základní časoprostorové orientace. 5. Osvojení sociálních rolí přiměřeného věku a pohlaví. 6. Orientace v základních společenských normách a hodnotách (co je správné nebo nesprávné, tj. co se smí nebo nesmí, co je pravdivé a nepravdivé, spravedlivé a nespravedlivé atd.). 7. Postupný vývoj sebekontroly a volní regulace chování, přechod od přirozeného dětského egoismu k základům prosociálního jednání. To je proces tzv. primární socializace, který se odehrává v období převážně rodinné výchovy (Nakonečný, 1997).

Model socializace (Nakonečný, 1997):



## 2.4.1 SOCIÁLNÍ SKUPINY

Sociální skupinu tvoří určitý počet lidí, kteří se (zpravidla) vzájemně znají. Mezi nimi dochází k interakci (ke vzájemnému působení), vytvářejí se určité vzájemné vztahy a podobné či shodné názory, postoje, cíle, hodnoty apod.

Skupiny primární – jsou charakteristické zvláště vyšší intimitou vztahů jednotlivých osob, soudržností plynoucí ze vzájemných citových vazeb a úzkým sepětím jednotlivých rolí ve skupině. Typickou primární skupinou je rodina, která uspokojuje základní potřeby člověka (potřeby biologické, potřeby bezpečí a lásky).

Skupiny sekundární – vznikají nejčastěji jako více či méně nezbytné předpoklady realizace určitých zájmů, cílů, úkolů apod., nikoliv na základě interpersonálních vztahů. I v těchto skupinách, k nimž patří například skupina spolužáků jedné třídy, se však mohou vytvořit trvalejší mezilidské vztahy (Provazník, 1997).

Pro výkonnost skupiny je důležitá míra její soudržnosti a tato soudržnost skupiny může být vymezena výrokem „táhnout za jeden provaz“. Čím více členů skupiny „táhne za jeden provaz“, tím je produktivita skupiny větší. U pracovních skupin je to podmíněno ještě integrací skupiny s cíli podniku (Nakonečný, 1999).

Vedle formální struktury skupiny, která je dána příslušným organizačním řádem, se vytváří struktura neformální, v níž dominují populární, aktivní a akceptované osoby a dále osoby závislé, trpěné, mimostojící atd. Tyto sociometrické pozice souvisí s povahou skupiny, s vlastnostmi osobnosti a s dalšími proměnnými. L.F.Carter (in Nakonečný, 1999) určil následující typy sociálního chování ve skupině:

- egocentrické prosazování se sloužící k dosahování osobních cílů; interakce ve skupině slouží těmto jedincům k uspokojování egoistických tendencí;
- chování zaměřené na podporu činnosti skupiny a dosahování skupinových cílů, založené na identifikaci s nimi;
- chování zaměřené na vytváření a udržování přátelských vztahů mezi členy skupiny.

#### 2.4.2 PRACOVNÍ SKUPINA A TÝM

Pracovní skupiny, tak jak aktuálně existují v děle fungujících organizacích, jsou do značné míry náhodně vzniklé. Nebyly totiž konstruovány s cílem sestavit tým jako optimální skupinovou strukturu, ale formovány postupným přijímáním jednotlivých pracovníků k plnění konkrétních úkolů a přirozenou obměnou. Skupina bývá tvořena osobami různého věku, různé praxe, kvalifikace a míry zkušeností, které mohou být pověřeny různými pracovními úkoly anebo se v různé míře mohou podílet na plnění úkolu společného. I když tým přináší svým členům naplnění řady sociálních potřeb, které lze získat prostřednictvím skupiny, není toto jeho cílem. Hlavním cílem je pracovní úkol, předmět činnosti pracovní skupiny. Ten je členy skupiny neformálně přijat za vlastní, zvnitřněn, případně reformulován. Pracovní tým je podstatě ideálem o jehož formování by měl manažer usilovat a vytvářet pro něj všestranné podmínky. Ke znakům efektivní pracovní skupiny náleží:

- uvolněná, spíše neformální atmosféra,
- prostor k diskuzi, který je využíván, diskuze se vztahuje k úkolu,
- pracovní úkol členové skupiny chápou a přijímají,
- pracovníci přicházejí s vlastní iniciativou a podněty,
- nesouhlas či výhrady nejsou manažerem potlačovány, ale jsou přijímány jako podnět k rozvaze,
- většina rozhodnutí získává většinový souhlas, i když samotná většina není pro rozhodnutí důvodem,

- kritika je věcná a slušná, bez osobních útoků,
- pracovníci svobodně vyjadřují vlastní mínění k problémům,
- úkoly jsou jasně přiděleny,
- pracovníci mají silný pocit sounáležitosti ke skupině (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Kvalitně pracující pracovní skupina je potřebnějším a trvalejším výsledkem činnosti každého řídicího pracovníka, než jen aktuálně dosahovaná výkonnost jednotlivých pracovníků řízených. Úroveň kooperace mezi pracovníky bývá obvykle vysoká tam, kde jsou mezi nimi cílevědomě vytvářeny neformální vztahy vzájemných sympatií, vzájemné součinnosti a vzájemné podpory (Štikar et al., 2000).

### 2.4.3 VÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE

Týmy bývají tvořivější než jednotlivci a klasické pracovní skupiny,

- snadněji se rozpoznávají a odstraňují chyby,
  - účast na tvorbě rozhodnutí vede jednotlivce k identifikaci s nimi a motivuje ho k jeho realizaci,
  - zvyšuje se ochota k riziku, k neobvyklým řešením a originalitě,
  - zmírňují se extrémní názory a řešení,
  - rozlišuje se a prohlubuje využívaná informační základna,
  - tlak skupiny vyžaduje schopnost prosadit se a současně vytváří dostatečný prostor pro sebezprosažení jednotlivců,
  - usnadňuje koordinaci a celkovou organizaci práce,
  - má výchovný dopad na mladší spolupracovníky,
  - vytváří stimulační podmínky pro rozvoj všech členů týmu,
  - podmiňuje větší „neformální autoritu“ rozhodnutí než v případě rozdohování jednotlivce
- (Bedrnová, Nový, 1998).

### 2.4.4 NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE

- iluze úspěšnosti, možnosti vysokého rizika a společné nezralosti, které mohou vést k nereálnému optimismu v oblasti dosahování cílů,
- skupinový tlak proti argumentům, které zpochybňují společnou iluzi,

- přesvědčení o morální oprávněnosti týmem zvolených způsobů pracovního i sociálního jednání,
- stereotypní pohled na vnější okolí či jiné týmy,
- autocenzura vlastních názorů a postojů,
- přeceňování jednoty vlastního týmu (Bedrnová, Nový, 1998).

#### 2.4.5 ROLE, SOCIÁLNÍ STATUS

Pojem role vyjadřuje očekávání, které na jedince klade jeho sociální okolí z hlediska určité situace a z hlediska jeho základních charakteristik. Je to tedy něco vyžadovaného, s čím se jedinec více či méně identifikuje, co může pociťovat jako vnější tlak či manipulování, ale také jako něco přirozeného. Socializace směřuje k vytváření systému individuálních rolí, z nichž některé jedinec bere jako přirozené a jiné jako více či méně vynucené. S realizací rolí souvisí konvenční rituály, které se mohou fixovat jako přirozené návyky (Nakonečný, 1999).

Jedinec může předstírat nejen ztotožnění se s rolí, ale i distancování se od určité role, i když ji přebírá. Role aktivně vyjadřuje sociální status jedince. Role je základní element socializace a „znamená sociální determinismus a učební osnovu socializace“ (Hoffman – in Nakonečný, 1999).

### 2.5 STRUKTURA KOMUNIKACE VE SKUPINĚ

Důležitým aspektem sociálních interakcí je komunikace, která je zajišťována vrozenými reakcemi na zrakovou, sluchovou, dotykovou a čichovou stimulaci (Nakonečný, 1999).

Interakce zahrnuje komunikaci, resp. je jejím důsledkem, a také činnost skupiny, založená na přijímání a sdělování informací a na rozhodování, předpokládá komunikaci mezi členy skupiny. Proto se ve skupinách vytváří určitá komunikační síť, jejíž forma je determinována řadou činitelů, především však základními charakteristikami skupiny a jejího vedení. Komunikace tak vystupuje jako podstatný aspekt systémového pojetí života skupiny, procesů, které v ní probíhají, a struktury, která se v ní vytvořila (Nakonečný, 1999).

Každé kultuře je vlastní určitý systém komunikace, který zahrnuje nejen jazyk, ale i specifická gesta a způsoby chování vůbec. Komunikaci umožňuje systém vzájemně sdílených znaků, který tvoří následující formy komunikace:



- verbální (mluvená a psaná řeč v užším smyslu, tj. národní jazyk),
- meta- nebo paralingvistické znaky (hlasová intonace, např. ironické zbarvení hlasu, jeho akcent a další),
- nonverbální: výraz (mimika a kinetika, tzv. „řeč těla“, ale i vokalizace, jako je smích a pláč); chování (jednání, gesta, ale i např. pohledy a další).

K tomu se ještě pojí komunikace prostřednictvím obrazů a symbolů.

Ze vztahového hlediska lze rozlišit ještě další formy komunikace: 1. intrapersonální (např. získávání informací z počítače nebo z archivu), 2. interpersonální (komunikace mezi dvěma nebo více osobami) a 3. masová komunikace (komunikace zprostředkovaná masmédií, jako jsou rozhlas, televize, literatura, tisk) (Nakonečný, 1999).

Struktura komunikace je tvořena těmito činiteli (H. D. Laswell – in Nakonečný, 1999):

1. kdo (komunikátor)
2. říká co (komuniké)
3. komu (komunikant, recipient)
4. čím (druh komunikace, např. slova)
5. prostřednictvím jakého média (např. mluvené řeči v přímém fyzickém kontaktu)
6. s jakým úmyslem (intence, motivace)
7. s jakým účelem

Verbální komunikace je především nástrojem sdělování abstraktních obsahů, kdežto nonverbální komunikace je nástrojem sdělování situací, emocí a snah. Další rozdíl pak spočívá zejména v tom, že první je úmyslná, druhá velmi často neúmyslná (Nakonečný, 1999).

Čtyři hlavní funkce našeho komunikování jsou:

1. informovat – předat zprávu, doplnit jinou, „dát ve známost“, oznámit, prohlásit... (informativní funkce),
2. instruovat – navést, zasmějit, naučit, dát recept... (instruktážní funkce),
3. přesvědčit, aby adresát (po)změnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit... (persuasivní funkce),
4. pobavit – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat... (funkce zábavní)

(Vybíral, 2000).

Neverbální komunikace zahrnuje širokou oblast toho, co signalizujeme beze slov či spolu se slovy jako doprovod slovní komunikace. Neverbálně komunikujeme:

- gesty, pohyby hlavou a dalšími pohyby těla,
- postoji těla,
- výrazy tváře (mimikou),
- pohledy očí,
- vzdáleností a zaujímáním prostorových pozic,
- tělesným kontaktem,
- tónem hlasu a dalšími neverbálními aspekty řeči,
- oblečením, zdobnostmi, fyzickými a jinými aspekty vlastního zjevu (Vybíral, 2000).

Neverbální komunikace využívá člověk k tomu, aby:

- podpořil řeč,
- nahradil řeč,
- vyjádřil emoci, resp. „zvládl“ prožitek emoce,
- vyjádřil interpersonální postoj,
- uskutečnil sebevyjádření – představil se (Vybíral, 2000).

Při sdělování informací se vyskytují komunikační bariéry, které způsobují ztrátu informace nebo její významovou deformaci (Nakonečný, 1999).

### 2.5.1 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE

Termín vnitrofiremní komunikace zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní, tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy.

Komunikace uvnitř firmy, realizovaná lidmi jako účastníky komunikace, může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Není to však jediná komunikace, která ve firmě probíhá. K jednotlivým zaměstnancům totiž „hovoří“ nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového

managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie a cíle firmy, atmosféra ve firmě, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí. Mimoslovní komunikace je totiž vývojově starší než komunikace slovní, a proto je její vliv na nás rozhodující, ať už si to uvědomujeme nebo ne (Hloušková, 1998).

Funguje-li systém vnitropodnikové komunikace, jsou pracovníci firmy dobře informačně a motivačně propojeni. Každý pracovník má pro svoji práci dostatek informací, je k práci povzbuzován a ne nemotivován, ví, co se od něho očekává, je ochoten s ostatními „táhnout za jeden provaz“.

Základní podmínky pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Nejvyšší odpovědnost za úroveň vnitrofiremní komunikace má vrcholové vedení firmy (Hloušková, 1998).

#### Největší problémy vnitropodnikové komunikace:

- zastaralá organizace práce,
- hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura,
- nedostatečná otevřenost komunikace,
- nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera,
- nedostatečný zpětnovazební systém,
- převážně jednosměrná vnitrofiremní komunikace (Hloušková, 1998).

### 2.5.2 KOMUNIKACE VE STRESU

Komunikace může být zdrojem stresu, ale je zároveň stresem výrazně ovlivňována. Zdroje stresu (stresory) mohou být fyzické (hlad); psychické (komplex z tloušťky); mentální (touha předčít ostatní, „nestíhání“ v daném čase); sociální (hrozba sankcí, ztráty zaměstnání, civilizační stres) (Vybíral, 2000).

## 2.6 PRACOVNÍ ZÁTĚŽ

Zátěž organismu je výsledkem působení řady činitelů. Zátěž je možno chápat jako porušení rovnováhy mezi vnitřním stavem systému a jeho vnějším okolím (prostředím), jež lze označit jako systém vnější. Zatěžovaný systém může být chápán jako podsystém dalšího systému. Stupeň zátěže je dán především intenzitou působení vnějších vlivů

(vnějšího systému) a vlastnostmi (tj. výkonností či kapacitou) systému zatěžovaného. Zátěž tedy vzniká v důsledku nesouladu mezi požadavky a podmínkami na jedné straně a vlastnostmi a stavem člověka na straně druhé (Štikar et al., 1996).

## 2.6.1 STRES

Slovo stres označuje jednak stav zátěže – zátěžovou situaci, jednak stav organismu, individua, který se v této situaci ocitá a reaguje na ni adaptačními (přizpůsobovacími) mechanismy. Stresová situace je pocíťována jako stav, kdy se kolem jedince utahuje smyčka, ocitá se pod silným tlakem. Organismus má narušen běžný rovnovážný stav.

Stres je vyvolávám tzv. stresory. Ty mohou být buď fyzikální nebo psychické (emocionální), podle intenzity makrostresory či mikrostressory a jsou příčinami nejen vnějšími, ale také vnitřními. Zakladatel učení o stresu a adaptaci na něj H Selye, rozlišil tři fáze adaptačního syndromu na zátěžové situaci:

1. poplachová reakce – Může mít podobu šoku, v organismu se projevují výrazné fyziologické změny,
2. rezistentní stádium – Organismus se přizpůsobuje zátěžové situaci, snaží se s ní vyrovnat. Výrazné projevy z první fáze ustupují,
3. stádium vyčerpání – při pokračování zátěže organismus není již schopen nadále stres úspěšně zvládat.

U lidí se setkáme s reakcí na stresovou situaci v podobě principu útok nebo útěk. Lidské přizpůsobovací mechanismy mají více jemnějších podob a rozlišují se zpravidla na aktivní a pasivní operace.

- aktivní přizpůsobovací mechanismy – vycházejí z útoku jako odpovědi na ohrožení a mají vlastně podobu agrese proti agresi. U člověka může mít agrese poměrně mnoho „tváří“.
- pasivní přizpůsobovací mechanismy – vycházejí z únikové reakce a také různé formy úniku představují. U člověka se setkáváme s více podobami únikového mechanismu (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Účinky pracovního stresu se projevují ve třech oblastech:

- 1) fyziologické poruchy - jsou to především, změny krevního tlaku, zvýšení srdečního tepu, obtíže s dýcháním, svalové napětí, diabetes mellitus,

2) emocionální poruchy – projevují se úzkostí, depresemi, agresivitou, nižší sebejistotou, špatnými intelektuálními funkcemi, zejména neschopností se koncentrovat, rozhodovat se, nervozitou, podrážděním, přecitlivělostí vůči nadřizeným, pracovním neuspokojením,

3) poruchy chování – zahrnují snížení výkonnosti, pracovní absentismus, úrazy, vyšší úroveň fluktuace, požívání alkoholu a jiných návykových drog, impulsivní chování, obtíže v komunikaci (Mayerová, 1997).

Stres znamená vždy vychýlení rovnovážného stavu organismu (homeostázy). Příliš časté změny anebo silné jednorázové podněty kladou nároky na přizpůsobení individua. Nadměrná středovost vede ve svých důsledcích k onemocnění organismu anebo k ohrožení onemocněním. Rozšířená je diagnostická pomůcka v podobě stupnice hodnocení sociálního přizpůsobení amerických lékařů Holmese a Raného. Stupnice uvádí 41 negativních, ale i pozitivních životních událostí hodnocených body dle míry přizpůsobení, které je nutno vynaložit k vyrovnání se s jednotlivými situacemi. Popsané události se vztahují k období posledních 12 měsíců života.

Životní událost:	Body:
úmrť partnera	100
rozvod	73
odluka	65
uvěznění	63
úmrť blízkého člena rodiny	63
osobní zranění nebo onemocnění	53
sňatek	50
propuštění z práce	47
usmíření s partnerem	45
odchod do důchodu	45
změna zdravotního stavu člena rodiny	44
těhotenství	40
problémy v sexuálním životě	39
nový člen rodiny	39
změna v zaměstnání	39
změny ve finanční situaci	38

více hádek s partnerem	35
větší hypotéka	32
propadnutí věci – záruky půjčky	30
změna pracovní náplně	29
syn nebo dcera opouští domov	29
neshody s příbuznými manžela nebo manželky	29
vynikající osobní úspěch	28
životní partner nastupuje do zaměstnání nebo z něj odchází	26
zahájení nebo ukončení školní docházky	26
změna životních podmínek	25
přehodnocení osobních návyků	24
neshody s vedoucím	23
změna pracovní doby nebo podmínek	20
změna bydliště	20
změna školy	20
změna způsobu trávení volného času	19
změna v náboženských aktivitách	19
změna ve společenských aktivitách	18
menší hypotéka nebo půjčka	17
změna doby spánku	16
změna v počtu rodinných setkání	15
změna stravovacích zvyklostí	15
dovolená	13
Vánoce	12
Menší porušení zákona	11

Dosažení 300 a více bodů v průběhu jednoho roku značně zvyšuje riziko onemocnění, 150 až 299 bodů snižuje riziko onemocnění o 30%. Do 150 bodů je pravděpodobnost onemocnění nízká. Samozřejmě, že subjektivní prožívání výše uvedených událostí se může individuálně lišit. Důležité je i uvědomění, že stresory mohou být i radostné události (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

## 2.6.2 FRUSTRACE

Název termínu frustrace pochází z latinského slova frustra, což znamená marně, též zklamání po nesplněné touze nebo přání. Frustrace vyjadřuje zvláštní situaci, v níž se nachází motivovaná osoba, která směřuje k určitému cíli, ale její zacílené aktivity jsou přitom nějakou překážkou blokovány. Frustrace představuje neúspěch při dosahování určitého cíle (Charvát, 1973).

Zacílené chování motivovaného subjektu může být blokováno:

1. fyzickou překážkou nebo akcí jiné osoby
2. konfliktními vlastnostmi osoby samé
3. nedostatkem cílových objektů

Frustrace můžeme dělit na několik typů:

1. enviromentální (jsou dané sociálním nebo fyzickým prostředím)
2. personální (vznikají z neadekvátního kladení cílů vzhledem k vlastním možnostem a schopnostem subjektu)
3. konfliktové (spočívají v konfliktu spontánních a vnějších navozených motivů)

Frustrace vznikají především z rozporů mezi:

1. egoismem a altruismem
2. potřebou a faktickými možnostmi jejího uspokojení
3. teoretickou svobodou člověka a různými praktickými omezeními (Hyhlík, Nakonečný, 1973)

Těžké a delší dobu trvající frustrace se nazývají deprivace (tj. strádání). Frustrovaná osoba reaguje vždy specificky. Nejtypičtější reakce je agrese vůči zdroji frustrace (vůči okolí, osobě, rodině, i vůči sobě = autoagrese). Jinou reakcí je kompenzace, při níž si osoba stanovuje náhradní cíl a snaží se jej dosáhnout (Charvát, 1973).

Další reakce jsou:

- racionalizace – nemožnost dosažení je omlouvána racionální konstrukcí
- bagatelizace – frustrovaný cíl je zlehčován
- fantazie – dosažení cíle je přeneseno do světa představ

- regrese – oživení starých vzpomínek nebo duševních zážitků z dětství (př. chování jako dítě)
  - úniková reakce – osoba se snaží "opustit" danou situaci (útěchu hledá např. v alkoholu)
  - identifikace – frustrovaná osoba se ztotožní s osobou frustrující popř. jinou
  - represe – potlačení frustrovaného motivu (může vést k duševním poruchám)
- (Hyhlík, Nakonečný, 1973).

Smyslem všech těchto reakcí je odstranění úzkosti vzniklé z neúspěchu. V chování se může frustrace projevovat různými způsoby. Od házení věcmi, nadávání, napadání osob, kritizování až po výbuchy hněvu, uchýlení k matce, pláč, "vysvětlení" podávané sobě samému, fyzické symptomy, sny (Charvát, 1973).

#### Druhy frustrace:

1. primární frustrace – týká se vrozených biologických potřeb
  2. sekundární frustrace – týká se získaných psychogenních potřeb
- Zvláštní případ představuje tzv. existenční frustrace (nedostatek životní perspektivy). Bylo zjištěno, že kolektivní frustrace jsou snesitelnější než individuální frustrace. Odolnost člověka vůči frustraci se nazývá frustrační tolerance a u každého člověka je jiná. Zvláště děti se vyznačují nízkou frustrační tolerancí. Pojem frustrace však musíme odlišovat od pojmu stres (Charvát, 1973).

## 2.7 ŘEŠENÍ PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ

Konflikt je sociálním procesem a obecně bývá chápán jako boj, zápas o hodnoty, moc a zdroje. Jeho cílem i cílem oponentů je neutralizovat, postihnout nebo likvidovat soupeře. V konfliktním chování se uplatňují dva základní postupy, obrana a útok, resp. obranná a útočná agrese, tj. snaha poškodit druhého, s doprovodným nepřátelstvím či nenávisť. Obrana slouží nejen k odražení útoku partnera, ale také k přípravě vlastního útoku na něj. Útok pak může být iniciativní nebo vyprovokovaný a slouží k zasazení úderu, jímž je nějaký psychicky zraňující akt, zasažení partnera na nejcitlivějším místě,



kteřé má za následek odvetu, a tím i zesílení konfliktu. Jedna konfliktní situace produkuje druhou a konfliktní vztah se zesiluje (Nakonečný, 1999).

### Zdroje a příčiny konfliktů

1. Objektivní protiklad zájmů, který je všeobecný a vzniká na základě rozporů mezi četností lidských potřeb a omezeností prostředků jejich uspokojování. Zejména ve společnostech se specifickým typem struktury je nejčastěji formou skupinového zájmu speciální zájem a typem konfliktů boj, který dominuje ostatním společenským zájmům a ovlivňuje jejich průběh a řešení.

2. Konflikty vznikají i ze samotného uspořádání sociálních systémů jako struktur získaných nebo přiznávaných pozic a rolí, tj. institucionalizované nerovnosti a monopolizace pozic a rolí.

3. Předpoklady vzniku konfliktů jsou dány nejen v rovině objektivního rozporu zájmů, ale i v rovině psychologické (Dlouhá, 1998).

### Příčiny konfliktů

1. Faktory konfliktů formálního aspektu

a) Nedostatečné, rámcové, nevhodné, složité vymezení formálních činností,

b) Příliš složitý nebo naopak nedostatečný formální přenos informací,

c) Nedostatečná informovanost členů kolektivu o povinnostech, právech, odpovědnosti, účelu, činnosti, cílech,

d) Rozpory v organizačních normách,

e) Změny organizačních norem, struktury podniku,

2. Faktory konfliktu neformálního aspektu mohou být mezi skupinami, mezi jedincem a skupinou a mezi jedinci navzájem

a) Rozpor mezi formálním a neformálním chováním,

b) Rozpor mezi zájmem skupiny a podniku,

c) Rivalita mezi skupinami,

d) Konflikt rolí, ke kterému dochází, je-li jedinec současně příslušníkem více skupin a v každé se očekává jiný druh chování,

3. Faktory konfliktů z jedincovy činnosti

a) Nedostatečná adaptace, jiné normy, hodnoty,

b) Druh temperamentu, kdy u cholerického temperamentu je větší možnost prudších reakcí,

- c) Typ charakteru jako vztahu k práci, lidem, etickým hodnotám i sám sobě,
- d) Konflikt mezi společenskými skupinami a společenskými normami,
- e) Oblasti komunikace jak u vysílajícího, tak u příjemce,
- f) Deviantní chování, odchylovající se od formálních i neformálních norem, např. vysoká agresivita (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Narazí-li na sebe lidé s odlišnými názory a postoji, očekáváními a mocenskými potenciály, hodnotovými představami a cíli, pak se dá stěží zabránit nesouhlasnému chování a nedorozuměním. Konflikty patří mezi naprosto normální průvodní jevy našeho společného života – v každodenním všedním životě rodinném, občanském atp. stejně jako na pracovišti. Natrvalo jim nelze uniknout. Pro lidi, vzájemně na sebe odkázané na pracovišti, jsou konflikty pevnou součástí jejich běžného pracovního dne. Rozdíly v zájmech a názorech nejsou však často tím vlastním problémem. Nejjednodušeji lze rozlišit následující formy konfliktů:

- Intrapersonální (odehrávají se uvnitř člověka samotného, musí bojovat sám se sebou),
- Interpersonální (když si dvě osoby nebo více vzájemně nerozumějí a nevycházejí spolu),
- konflikty ve skupinách nebo mezi nimi (hrají zde vedle osobních aspektů roli většinou také problémy specifické pro oddělení nebo podnik) (Eberhard, 2003).

Každý konflikt je jiný. Přesto však mají jisté společné vlastnosti. Je to tím, že zpravidla je jádrem konfliktů neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale jsou to také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování. Sociální vztahy na pracovišti se stávají obtížnými také tehdy, když spolu neladí hodnotové představy a potřeby spolupracovníků, jejich postoje a způsoby chování. Různé osobnosti a jejich vlastnosti – ať už jsou nesmělí nebo zase drzí – jsou nezdědka příčinou řevnivosti a sporů (Eberhard, 2003).

#### Další formy konfliktů

- k. nepřímý – společenské subjekty usilují souběžně o dosažení cíle, nezasahují si do činnosti a mnohdy o sobě neví (např. při konkurzu),
- k. přímý – společenské subjekty vystupují proti sobě, vzájemně si překážejí, omezují se, někdy usilují o eliminaci soupeře,

- k. potencionální – může vzniknout v systému existující podmínky, zde je možno včasným poznáním předejít aktualizací,

- k. skutečný – otevřený je znám i nezúčastněným, je snadno poznatelný – latentní je znám jen bezprostředním účastníkům, pro ostatní je těžko poznatelný (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Konflikty mezi členy skupiny se nemusí týkat skupinových cílů, může jít o osobní spory, které se skupiny vůbec netýkají. Podle Fegera (in Nakonečný, 1999) pak existují následující indikátory pro skupinovou solidaritu a konflikt:

- pocit sounáležitosti
- atraktivita
- kooperace

#### Způsoby řešení konfliktů

1. Spontánně, automaticky
    - a) dosažením cíle jednoho z účastníků
    - b) ustoupením jednoho z účastníků
    - c) zánikem příčiny konfliktu
    - d) změnou postojů účastníků a jejich vzájemným přizpůsobením chování a postojů
  2. Jednáním účastníků konfliktu
    - a) uvědoměním si společenské škodlivosti konfliktu
    - b) pod tlakem veřejného mínění
    - c) vyjasněním stanoviska
  3. Zásahem společenského objektu – řídícím pracovníkem, společenskou organizací
    - a) přímý nebo nepřímý zásah
    - b) formální nebo neformální zásah
- (Kohoutek, Štěpaník, 2000)

Jednou z nejdůležitějších otázek interakce v malých skupinách je řešení konfliktů, které ohrožují fungování těchto sociálních celků. Konflikty však mohou být i pozitivní, pokud je na obou stranách snaha řešit rozpory, které je vyvolaly. Neřešené konflikty zato působí jako jakási sociální koroze a vedou k postupnému rozpadu konfliktního

vztahu, kterému předchází jeho trvalá destabilizace. Určité rysy osobnosti, jako neústupnost, útočnost (agresivita) a další, vytvářejí předpoklady pro interpersonální konflikty (Nakonečný, 1999).

Konflikty vnitřní a vnější se velmi často prolínají, jedny zapřičiňují druhé a naopak. Je jisté, že lidé vyrovnaná, s minimem neřešených vnitřních konfliktů mívají zpravidla méně střetů se svým okolím. Interpersonální konflikty se naopak internalizují (zvnitřňují) a vedou i ke konfliktům vnitřním. Interpersonální konflikty mívají častěji extroverti, k vnitřním inklinují introverti.

Obdobně jako platí u stresů a frustračních situací, může mít také konflikt pozitivní roli. Takový konflikt označujeme jako mobilizující. Velké množství konfliktů nebo vážný konflikt přináší opačný, demobilizující efekt (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

### Mobbing

Jsou-li konflikty nasazovány naprosto cíleně, ve snaze poškodit kolegy, říká se tomu mobbing (z angl. „někoho přepadnout, napadnout, pustit se do někoho, zahrnovat výčitkami“). Mnohdy napadá podlým způsobem, a záměrně, skupina více spolupracovníků nějakého neoblíbeného kolegu v práci. Je-li takové chování iniciováno nebo akceptováno nadřízeným dotyčného, nazývá se to bossing.

Mobbing se děje v šedé zóně mezi dovoleným a zakázaným jednáním: Oběť je svým okolím ignorována, jiní ji kompromitují nebo zostuzují a posmívají se jí, systematicky je odstříhnuta od informací nebo jsou negovány její výkony. Nikoli na posledním místě jsou rozšiřovány pověsti a přímo klepy se záměrem poškodit osobnost oběti a její privátní sféru (Eberhard, 2003).

Podle jedné z definic se mobbingem na pracovišti rozumí situace zatížená konflikty, při níž je příslušný člověk jednou osobou nebo více osobami napadán:

- systematicky
- nejméně jednou týdně
- a nejméně během jednoho souvislého půlroku
- s cílem a/nebo efektem vyloučení ze společné oblasti činnosti
- přímo nebo nepřímo (Eberhard, 2003).

## 2.8 VYROVNÁNÍ SE S PRACÍ A IDENTIFIKACE S PRACÍ A ORGANIZACÍ

### 2.8.1 ADAPTACE NA PRÁCI

Pracovní adaptace je významnou součástí průběžného a celoživotního procesu vyrovnávání se člověka s podmínkami své existence.

Adaptace a problémy s ní související jsou v rámci psychologie práce a organizace pojednávány v úrovni jednotlivce, skupiny a organizace.

Adaptace je syntetická kategorie, která je vhodná k postižení různých stránek vztahu mezi pracovníkem a prací. Zahrnuje:

1) Předpoklady člověka zvládat nároky pracovní činnosti (adaptabilitu) – jedná se o soubor schopností, dovedností a zkušeností, které vytváří žádoucí potenciál a umožňují variabilitu chování v jednotlivých situacích;

2) Proces zvládání nároků pracovní činnosti (adaptování) – jeho průběh může být krátkodobý, ale také chronický vleklý; tento proces má charakter individuálně vnímané a prožívané zátěže;

3) Výsledný stav (adaptovanost) – vyjadřuje dosažený výsledek průběžného, dílčího nebo celkového stavu vyrovnání se s prací; vztah mezi pracovníkem a prací se postupně stabilizuje a vzniká určitý styl pracovního jednání.

Pracovní adaptace je proces průběžné konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného pracovního zařazení.

Přehled faktorů ovlivňující pracovní adaptaci:

- faktory objektivní – obsah a charakter práce, vnější pracovní podmínky, způsob vedení pracovníků, pracovní skupina, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní režim, organizace, sociální vybavení,

- faktory subjektivní – odborná připravenost, výkonová dispozice, osobní vyhraněnost, hodnotová orientace, postoje zaměření, motivační vyladění, zvládnutí pracovní role.

### 2.8.2 IDENTIFIKACE S PRACÍ

Identifikace s prací vyjadřuje určitou úroveň psychického vztahu člověka k vykonávané činnosti. Identifikace s organizací, zaměstnanecká loajalita je postoj

zaměstnanců k organizaci vyjádřený chováním, kterým pracovník manifestuje svůj zájem podílet se na cílech a úspěších organizace (Štikar et al., 2000).

### 2.8.3 PRACOVNÍ POSTOJE

Postoje jsou nejčastěji charakterizovány jako relativně stálé psychické soustavy, které vyjadřují vztah člověka k světu a jeho jednotlivým složkám; mají významné místo ve struktuře osobnosti. Jsou to hodnotící vztahy k lidem, předmětům, jevům a událostem, které se nacházejí v bezprostředním okolí i ve vzdáleném prostředí člověka. Zahrnují všechny komponenty psychiky: kognitivní, emocionální a snahovou (Štikar et al., 1996).

### 2.8.4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pocit uspokojení nebo neuspokojení vystupuje také v pracovní sféře, která zaujímá značnou část života dospělého člověka. K pracovní činnosti, k výkonu profese či funkce se úzce vztahují mnohé potřeby, cíle a ambice. Pracovník vnímá, prožívá a vyhodnocuje průběh vykonávané činnosti, podmínky v nichž se odehrává a výsledky své práce.

Spokojenost v práci je ovlivňována značným počtem faktorů, které v jisté komplementární podobě přispívají k celkové úrovni spokojenosti.

Významnou skupinu faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a jsou na pracovníkovi nezávislé, tvoří faktory vnější. Mezi ně patří: finanční ohodnocení, samotná práce, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupina a pracovní podmínky.

Dosavadní výzkumy poukazují na pozitivní vztahy mezi spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci, a nespokojeností ve vazbě na fluktuaci. Nespokojenost odráží ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou pracovník řeší odchodem z organizace (Štikar et al., 2000).

## 3. METODICKÝ POSTUP

### 3.1 OBSAH A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem této diplomové práce nazvané : Interpersonální vztahy na pracovišti“, je detailní analýza interpersonálních vztahů uvnitř jednotlivých pracovních skupin vybraného podniku. Předmětem analýzy interpersonálních vztahů jsou vztahy a postoje, které lidé zaujímají k sobě, ke svému okolí a v podniku.

Aby bylo možné skutečně kvalitně prozkoumat interpersonální vztahy uvnitř jednotlivých skupin podniku, bylo zapotřebí hlubší zkoumání a doplňkových metod, což vyžadovalo dlouhodobější zkoumání vybraných subjektů, proto jsem se rozhodla, po domluvě s vedoucí diplomové práce, zkoumat pouze jeden vybraný podnik, i když v zadání diplomové práce byla zmínka o vícero podnicích. O to hlouběji jsem se pokusila nahlédnout do interpersonálních vztahů a vysvětlit příčiny jednotlivých výsledků.

### 3.2 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU

Pro provedení zmapování interpersonálních vztahů byl zvolen pivovar Budějovický Budvar, n.p. se sídlem v Českých Budějovicích.

Hlavním kritériem, které rozhodlo o výběru Budějovického Budvaru pro provedení analýzy interpersonálních vztahů byl fakt, že se jedná o národní podnik, světoznámost a kvalita značky a že se je předním výrobcem piva na celém světě. K výběru tohoto podniku přispělo ovšem i že je zde provoz s vysokým stupněm automatizace s menšími nároky na pracovní sílu.

Národní podnik Budějovický Budvar má v současné době 673 zaměstnanců. Pro účely výzkumu a porovnání výsledků byl podnik rozdělen do následujících 4 skupin podle své funkční struktury:

1. Top management
2. Střední management
3. Řadoví zaměstnanci
4. Obchodní zástupci

Celkový zkoumaný soubor činil 75 respondentů, kterým byl předložen dotazník.

### 3.3 SBĚR DAT

Základním předpokladem každého výzkumu je získání příslušných informací o zkoumaném souboru prostřednictvím jednotlivých používaných technik. Tento proces se nazývá sběr dat.

#### 3.3.1 POUŽÍVANÉ TECHNIKY SBĚRU DAT

##### 3.3.1.1 DOTAZNÍK

Dotazník je speciální metodou kladení písemně exponovaných otázek. Dotazník tvoří soubor otázek, které jsou předkládány dotazovaným osobám (respondentům). Úkolem respondenta je odpovědět na dané otázky zaškrtnutím jedné z několika nabídnutých alternativ odpovědi nebo volným vepsáním odpovědi na určené místo. Cílem této metody je hromadně získat subjektivní údaje respondentů o vlastních postojích, názorech, potřebách, motivech, zájmech, vztazích apod. Tato metoda předpokládá ochotu respondenta ke spolupráci, upřímnost určitý stupeň citové a rozumové zralosti. Zároveň je nutné dodržovat určité zákonitosti při tvorbě dotazníku:

- dotaz musí být formulován tak, aby postihoval zkoumaný předmět a musí vyčerpávat podstatné symptomy, reakce, názory apod.,
- za určitých okolností (nenarušuje-li to sledování souvislostí s výsledky jiných metod) má být dotazník anonymní,
- otázka má být formulována krátce a pregnantně, otázek nemá být příliš mnoho, aby byla vyloučena únava respondenta a případný pokles motivace,
- z formulace otázky musí být vyloučeny dvojsmyslné a sugestivní prvky,
- nemají být vyžadovány složité odpovědi (respondent nemá nad dotazníkem strávit delší dobu než 30 minut).

##### 3.3.1.2 ROZHOVOR

Rozhovor je technikou sběru dat, při níž jsou potřebné informace od respondentů získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, které jsou dotazovaným kladeny verbálně tváří v tvář. Důležitou součástí rozhovoru je tzv. filtr, který umožňuje vyloučit z dalšího rozhovoru osoby s nedostatečnou motivací nebo nedostatečně informované, které nemohou poskytnout hodnotné údaje. Zpravidla se rozhovory rozlišují na:



- standardizované – otázky jsou kladeny ve stejných formulacích a ve stejném pořadí, tazatel se řídí plánovanou strukturou rozhovoru a nesmí měnit rozhovor v souvislost s tendencemi dotazovaného,
- nestandardizované (též nestrukturované) – zachovává se hlavní cíl výzkumu, ale kladení otázek se může měnit, dotazovaným osobám se může přizpůsobovat formulace otázek, jejich pořadí apod.

Rozhovor má dle Dosmána in Nakonečný (1997) proti jiným metodám následující výhody:

- poskytuje komplexní pohled na zkoumanou skutečnost, zejména na osobnost zkoumaného; umožňuje nalézt daleko více zásadních souvislostí než dotazník – tzn. Zásadním způsobem prohlubuje výzkum zejména po kvalitativní stránce,
- umožňuje odstranit chyby vzniklé tím, že dotazovaný neporozuměl položené otázce; dále umožňuje položit doplňující otázky, byla-li odpověď dotazovaného nejasná nebo je-li třeba zjistit její motivaci,
- umožňuje bezprostřední a komplexní posouzení validity výpovědi, popřípadě i její ověření.

### 3.3.1.3 POZOROVÁNÍ

Pozorování je systematické sledování znaků určitého jevu, jejich registrace a pořadí. V zásadě jsou rozlišovány dva druhy pozorování: 1. Pozorování vlastního duševního života (introspekce) a 2. Pozorování duševního života druhých lidí (extrospekce), která má v komplexním pojetí zkoumání interpersonálních vztahů největší význam.

Pozorování musí být:

- objektivní – předpokládá vysokou odbornou aprobaci pozorovatele,
- cílevědomé – předpokládá zamření pozornosti na podstatné znaky,
- důkladné a podrobné – předpokládá maximální rozpracování podstatných znaků,
- připravené a spojené s předchozími vědomostmi o pozorovaném jevu,
- systematické a plánovité – předpokládá plán pozorování, v němž je zahrnuto, co bude pozorováno a jak, dále časový plán, postup pozorování, speciální úkoly pozorovatele apod.

- spojené s aktivním myšlením – předpokládá vytváření souvislostí mezi pozorovanými jevy,
- zakončeno slovním zformulováním výsledků (protokolem).

### 3.3.2 PRACOVNÍ POSTUP PŘI SBĚRU DAT

Zkoumanému souboru byl nejdříve předložen anonymní dotazník, který sloužil k získání základních informací o interpersonálních vztazích uvnitř podniku včetně obecných informací pro identifikaci souboru.

Rozhovor se pak týkal pouze vybraného vzorku z celkového počtu respondentů a jeho účelem bylo srovnání a propojení informací z dotazníku s reálným vnitropodnikovým modelem interpersonálních vztahů. Současně během celého výzkumu probíhalo i pozorování.

Celý pracovní postup byl systematicky koncipován tak, aby došlo ke vzájemnému provázání všech použitých technik sběru dat s cílem maximalizace přesnosti získaných informací.

## 3.4 ZPRACOVÁNÍ DAT

### 3.4.1 ZPRACOVÁNÍ DAT Z DOTAZNÍKŮ

Identifikace zkoumaného souboru a analýza faktorů, které ovlivňují interpersonální vztahy byla provedena na základě odpovědí, které byly získány prostřednictvím dotazníku. Odpovědi respondentů byly vyhodnoceny procentuálním zastoupením do tabulek, které sloužily jako podklady pro vyhotovení jednotlivých grafů. Zpracování bylo provedeno popisnou a vztahovou analýzou.

Zkoumaný vzorek respondentů nemusí nutně zcela odpovídat přesnému (věkovému, vzdělanostnímu, názorovému a dalšímu zkoumanému) složení všech pracovníků v daném podniku.

## 4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

### 4.1 HISTORIE BUDĚJOVICKÉHO BUDVARU

Přímým předchůdcem Budějovického Budvaru byl Český akciový pivovar, který založili v roce 1895 čeští právovárečníci (podnikatelé) a který přímo navazoval na historickou tradici vaření piva v Českých Budějovicích. V roce 1913 dosáhl celkový výstav pivovaru 200140 hektolitřů a brzy byl ležák z Českého akciového pivovaru světově proslulý.

V meziválečném období pivovar prošel rozsáhlou modernizací a elektrizací. V roce 1922 byla vyvrtána první artéská studně s hloubkou 196,7 metrů, ke které přibyla během času další s hloubkou skoro 300 metrů. Pivovar tak získal zdroj vysoce kvalitní vody, která spoluvytváří vynikající chuťové vlastnosti originálního budějovického ležáku dodnes.

Od 20. let pivovar dobýval trhy všech kontinentů, proto si také nechal registrovat ochranné známky „Český budějovický granát“, „Budweiser bier“, „Budbräu“ a v roce 1930 ochrannou známku „Budvar“, která se stala synonymem vysoké kvality a podle které se pivovar v roce 1936 přejmenoval na Budvar – Český akciový pivovar České Budějovice.

Během druhé světové války byl pivovar pod nacistickou správou a po jejím skončení byl znárodněn. V roce 1967 byla vyčleněna část majetku Jihočeských pivovarů, národního podniku a založen samostatný právní subjekt Budějovický Budvar, n. p. orientovaný díky tradici, cenným ochranným známkám a kvalitě piva na export. K dalšímu rozvoji jak na domácím, tak na zahraničních trzích došlo především po roce 1989, kdy se současnému managementu podařil výstav piva 1 213 milionů hektolitřů, tedy téměř trojnásobek původní produkce.

### 4.2 HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY

Budějovickému Budvaru se podařilo za posledních 12 let téměř ztrojnásobit výstav na současných 1,2 mil. hl piva. Výnosy z prodejů po celém světě dosáhly téměř 2,5 mld. Kč. Pivovar vytvořil za minulý rok čistý zisk v hodnotě téměř 200 mil. Kč při současném počtu 673 zaměstnanců.

Budějovický Budvar dokázal zvýšit hodnotu vlastního jmění podniku od roku 1993

do roku 2002 více než 4-násobně ze 750 miliónů Kč na 3,2 miliardy Kč.”

### 4.3 EXPORTNÍ AKTIVITY

Budějovický Budvar je jednou z neúspěšnějších českých exportních potravinářských společností. Každý čtvrtý exportovaný půllitr piva z České republiky pochází z pivovaru Budějovický Budvar.

S exportem originálního ležáku začal Budějovický Budvar téměř ihned po svém založení. V dnešní době vyváží Budějovický Budvar svůj ležák do téměř 60 zemí 5 světadílů. Mezi jeho největší trhy patří Německo, Velká Británie, Slovensko, Rakousko, Itálie, Rusko, Francie, Španělsko, Maďarsko, Polsko.

### 4.4 DISTRIBUCE V ČESKÉ REPUBLICE

Budějovický Budvar prodává na domácím trhu asi tři pětiny své roční produkce. Distribuci zajišťuje vlastními silami z osmi obchodních středisek, která svým umístěním rovnoměrně pokrývají celou Českou republiku. Sloganem podniku je „To nejvzácnější, co máme ...“. Důležitým aspektem je fakt, že se jedná o národní podnik a že jsou k výrobě použity jen ty nejmodernější technologie, přičemž se však zároveň úzkostlivě dbá na dodržování tradičních výrobních postupů, aby byla zachována stále stejná, vysoká kvalita. Velký důraz je kladen na zrání („ležení“) piva, které u prémiového originálního ležáku dosahuje minimálně 90 dní, u speciálního piva Bud Super Strong až 200 dní. Budějovické pivo se vyrábí z vyšlechtěné kultury kvasinek, čisté vody, žateckého chmele a moravského ječmene.

### 4.5 OCENĚNÍ

Pivovar Budějovický Budvar za své existence získal řadu ocenění jak ze strany konzumentů, tak pivovarských odborníků doma i v zahraničí. Mezi nejceněnější vůbec patří první zlatá medaile ze Světové výstavy v Praze z roku 1896.

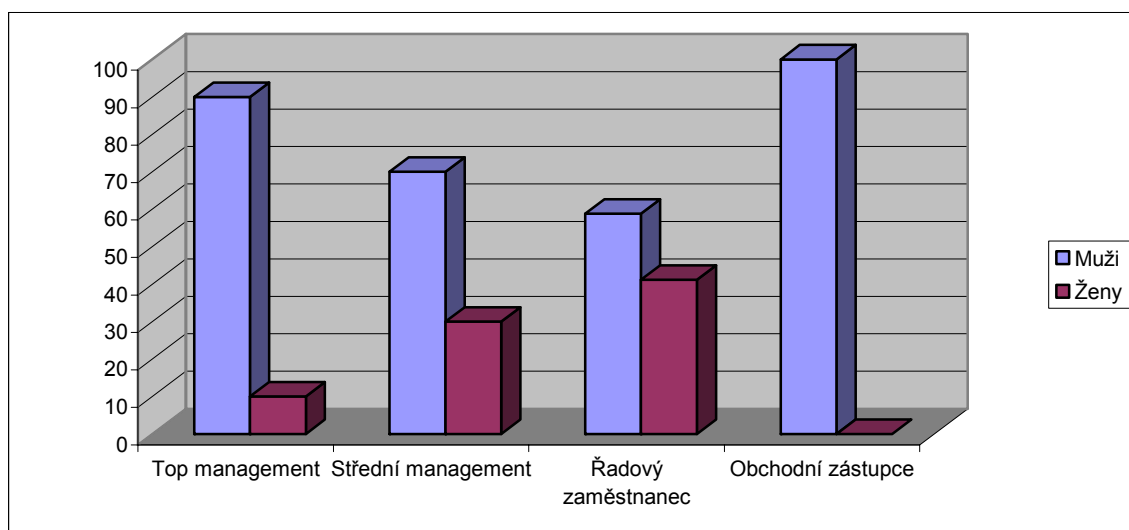
## 5. VÝSLEDKY

### 5.1 ZASTOUPENÍ TÁZANÝCH MUŽŮ A ŽEN V PODNIKU

Tabulka 1: Zastoupení tázaných mužů a žen v podniku podle profesního rozdělení (v %)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
Muži	90	70	58,82	100
Ženy	10	30	41,18	0

Graf 1: Zastoupení tázaných mužů a žen v podniku podle profesního rozdělení (v %)



#### Výsledky, diskuse:

Na zkoumaném souboru respondentů, zastoupeném sty procenty, se nejvíce podílejí muži. Celých 100 % mužů tvoří skupinu Obchodních zástupců (OZ). Vedoucí pozice v Top managementu (TM) podniku zastávají převážně muži a sice z 90,00 %. Skupinu Středního managementu (SM) tvoří muži ze 70 % a Řadoví zaměstnanci (ŘZ) jsou zastoupeny z 58,82 % muži a 41,18 % ženami. Celkový poměr respondentů je tvořen 66,67 % muži a 33,33 % ženami.

Ve sledované skupině respondentů jednoznačně převažují muži. Přesto je patrné zvyšující se procento žen, zařazených ve vedoucích funkcích, tedy ve středním

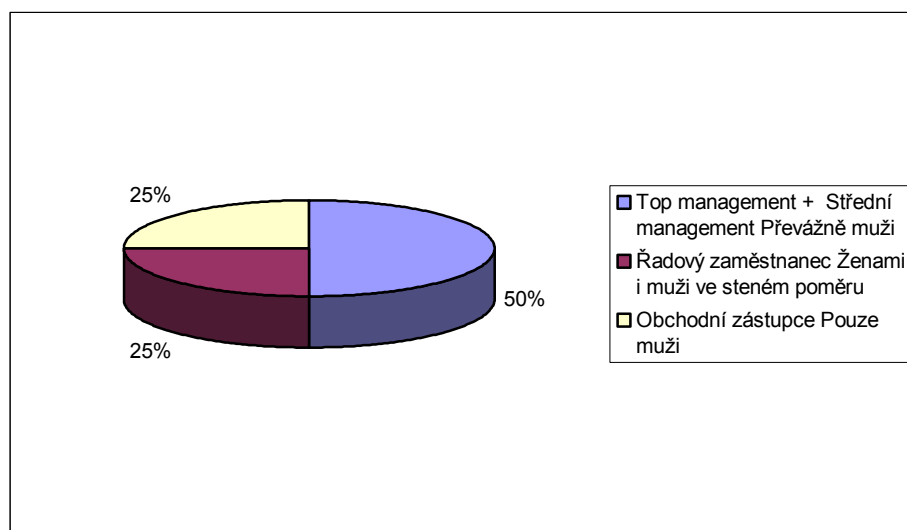
managementu. K těmto novým trendům ženám jistě pomáhá, že se snaží nepřikloňovat se pouze na stranu péče o rodinu, ale kombinují práci s mateřstvím. S rostoucím důrazem na schopnosti týmové práce, založené na komunikaci a přizpůsobivosti, a s úbytkem fyzicky namáhavé práce, se ženy stále více vyrovnávají mužům. Vytvářejí tak stále větší konkurenci na trhu práce pro muže v oblasti manažerských a jiných řídicích postů. Ve výrobním útvaru, který převážně tvoří skupinu řadových zaměstnanců je sice převažující procento mužů, ale hodnoty nejsou již tak rozdílné jako v ostatních pracovních skupinách. S nástupem automatizované práce jsou ženy stále více zařazovány přímo do výrobního procesu, jelikož na ně již nejsou kladeny takové nároky, co se fyzické zátěže týče. Ve skupině obchodních zástupců, která je tvořena pouze muži sehrává největší roli, že se jedná o firmu, zaměřenou na výrobu piva, tudíž považovanou za čistě mužskou záležitost. V ostatních jihočeských pivovarech je tento trend zcela stejný, tedy obchodní zástupci jsou také pouze muži. Ve sledovaném podniku působila donedávna na pozici OZ i žena, která se ovšem také na této pozici osvědčila. Po jejím odchodu na mateřskou dovolenou byla její pozice ale nahrazena opět mužem.

## 5.2 SLOŽENÍ PRACOVNÍCH SKUPIN RESPONDENTŮ

Tabulka 2: Složení pracovních skupin respondentů podle pohlaví (v %)

Top management + Střední management	<b>Převážně muži</b>	<b>50 %</b>
<b>Řadový zaměstnanec</b>	Ženami i muži ve stejném poměru	25 %
<b>Obchodní zástupce</b>	Pouze muži	25 %

Graf 2: Diagram složení pracovních skupin respondentů (v %) s uvedením podílu mužů a žen



#### Výsledky, diskuse:

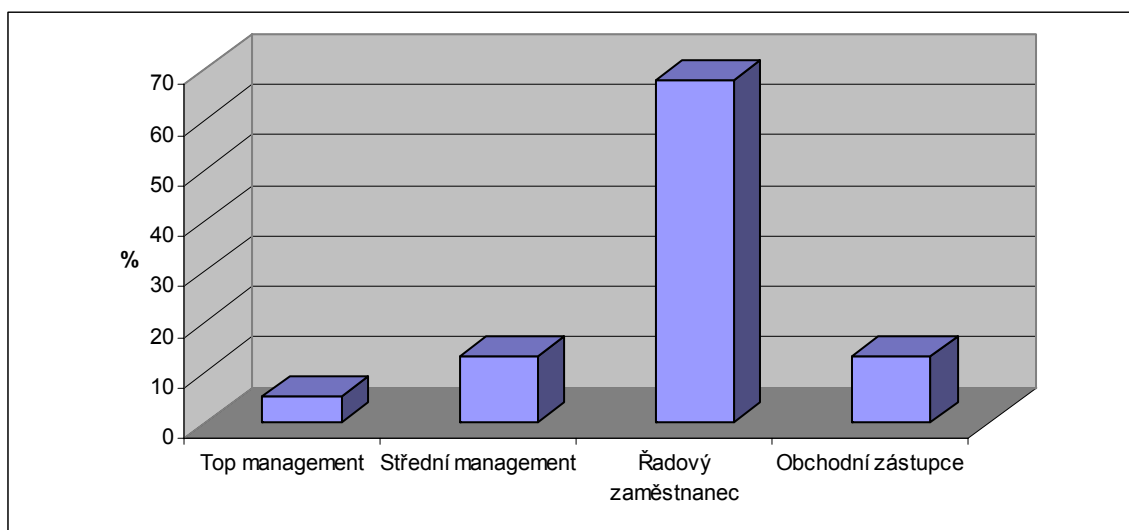
Jak je patrné, v podniku ve všech profesních složkách převažují muži. Ve skupině respondentů tvoří skupinu Top managementu a Středního managementu převážně muži. Skupina řadových zaměstnanců je jako jediná tvořena muži i ženami přibližně ve stejném poměru. Skupina obchodních zástupců je tvořena pouze muži.

### 5.3 PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ RESPONDENTŮ

Tabulka 3: Pracovní zařazení respondentů (%)

	Celkem	%
<b>Top management</b>	4	5,33
<b>Střední management</b>	10	13,33
<b>Řadový zaměstnanec</b>	51	68
<b>Obchodní zástupce</b>	10	13,33

Graf 3:



#### Výsledky, diskuse:

Na zkoumaném souboru respondentů, zastoupeném sty procenty, nese největší podíl skupina ŘZ (68 %), dále se o druhou pozici dělí SM a OZ (obojí 13,33 %) a poslední místo zaujímá TM s 5,33 %.

Největší zastoupení ŘZ odpovídá výrobní povaze zkoumaného podniku.

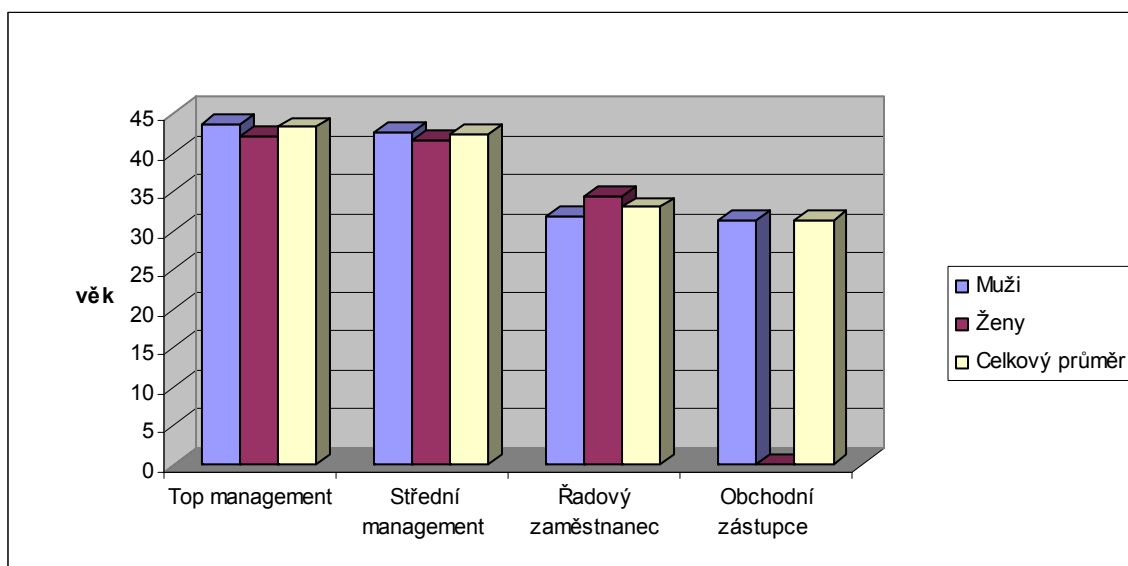
## 5.4 PRŮMĚRNÝ VĚK RESPONDENTŮ

Tabulka 4: Průměrný věk respondentů (v letech)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>Muži</b>	43,66	42,71	31,93	31,3
<b>Ženy</b>	42	41,66	34,52	0
<b>Celkový průměr</b>	43,25	42,4	33	31,3



Graf 4: Průměrný věk respondentů v různých profesích podniku



#### Výsledky, diskuse:

Průměrný věk respondentů se pohybuje v rozmezí 31 až 43 let. Nejnižšího věkového průměru dosahují respondenti z řad OZ (31 let), následují ŘZ (33 let) a věkově takřka vyrovnaní jsou respondenti SM (42 let) a TM (43 let).

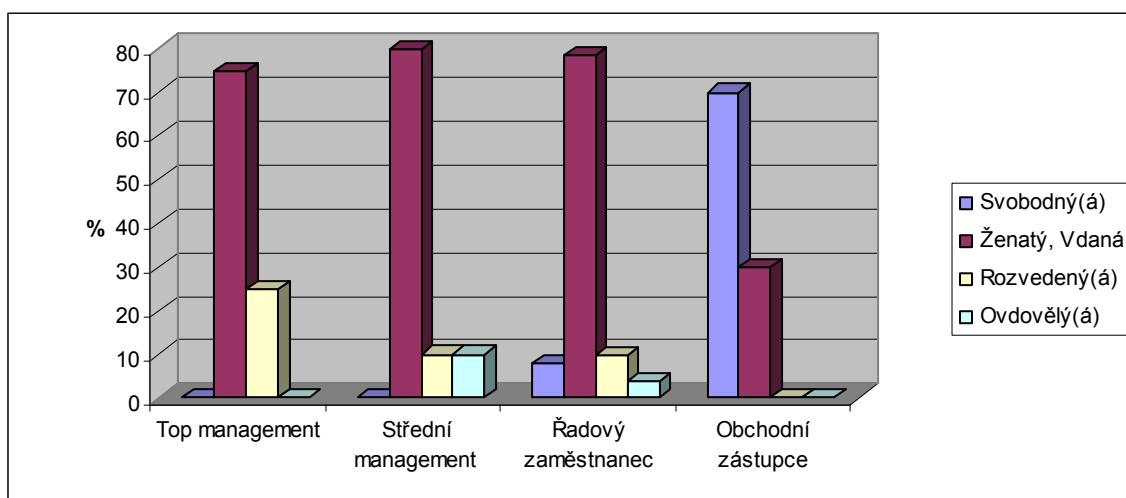
V Budějovickém Budvaru byl celkový průměr zkoumaných respondentů 35 let (přesně 34,57 let). Tento věkový průměr je pro zpracovatelský závod optimální, neboť ukazuje jednak na dostatek pracovníků, které mají praktické dlouhodobé zkušenosti nezbytné pro udržení výborné kvality výrobků, a zároveň ukazuje na dostatek pracovníků nižšího věku, kteří se dokáží rovněž zařadit do technologicky náročného výrobního procesu. Důležité je, že ve vedoucích pozicích se nacházejí věkově zralejší osoby, jelikož tak mohou v praxi využít jejich mnohaleté zkušenosti a určitou roli jistě hraje i věková autorita z pohledu podřízených složek podniku. Podniky investují mladou pracovní sílu převážně na pozice obchodních zástupců, kdy sázejí na flexibilitu, nápaditost a komunikační schopnosti jedinců, důležitých pro vytváření obchodních vztahů, nezbytných pro celý chod podniku. Nejinak je tomu i v případě Budějovického Budvaru. Časová náročnost, nepravidelná pracovní doba a nezbytná mobilita v rámci regionu klade na obchodní zástupce zvýšené nároky. To je zřejmě důvodem, proč podnik na tyto pozice upřednostňuje muže.

## 5.5 RODINNÝ STAV RESPONDENTŮ

Tabulka 5: Rodinný stav respondentů v jednotlivých profesích (v %)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>Svobodný(á)</b>	0	0	7,84	70
<b>Ženatý, vdaná</b>	75	80	78,43	30
<b>Rozvedený(á)</b>	25	10	9,8	0
<b>Ovdovělý(á)</b>	0	10	3,92	0

Graf 5: Rodinný stav respondentů v jednotlivých profesích (v %)



### Výsledky, diskuse:

Většina respondentů odpověděla na tuto otázku ženatý, vdaná a to ve skupině TM 75 %, SM 80 % a ŘZ 78,43 %. Tento výsledek odpovídá věkovému průměru, kdy se snižováním věku v jednotlivých skupinách respondentů se procenta těchto odpovědí snižují. Nejpatrnější rozdíl je vidět u skupiny OZ, kteří jsou ze 70 % svobodní, přičemž hlavní roli hraje taktéž věk, čímž se potvrzuje i fakt, že mezi OZ není nikdo rozvedený

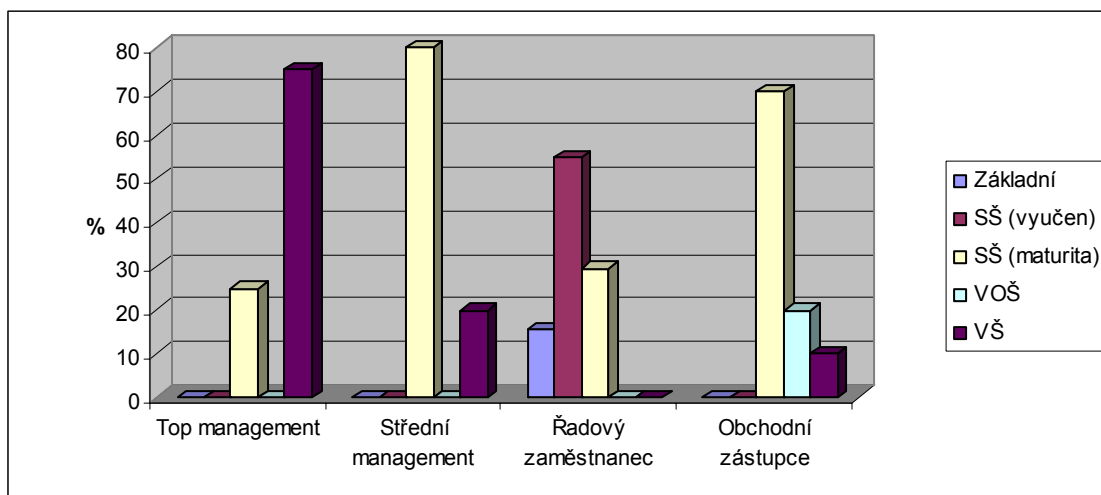
či vdovec. Ve skupině TM je čtvrtina osob rozvedených, což je ale poněkud zkreslený údaj, vzniklý celkovým nízkým zastoupením pracovníků v této skupině respondentů. Ve skupině SM a ŘZ je 10% rozvodovost, což odpovídá republikovému průměru. U 10 % pracovníků SM zemřel životní partner, přičemž tato skutečnost byla způsobena civilizační chorobou.

## 5.6 NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ

Tabulka 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (v %)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>Základní</b>	0	0	15,69	0
<b>SŠ (vyučen)</b>	0	0	54,9	0
<b>SŠ (maturita)</b>	25	80	29,41	70
<b>VOŠ</b>	0	0	0	20
<b>VŠ</b>	75	20	0	10

Graf 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



### **Výsledky, diskuse:**

Celkové výsledky vzdělání respondentů ukázaly, že ze zkoumaného souboru má pouze 10,67 % respondentů ukončené základní vzdělání, 77,33 % je vyučeno, 41,33 % respondentů zakončilo vzdělání maturitní zkouškou, 8 % tázaných dosáhlo vysokoškolského vzdělání a 2,67 % dotazovaných dostudovalo na Vyšší odborné škole, kdy toto nízké procentuelní zastoupení je způsobeno pozdějším zařazením VOŠ do školského systému ČR.

Ve skupině TM je vysokoškolsky vzděláno 75 % respondentů a 25 % respondentů má vzdělání středoškolské. Ve SM je již podíl vysokoškolsky vzdělaných osob nižší a sice 20 % a následně 80 % respondentů je středoškolsky vzdělaných. Ve skupině ŘZ je největší procento respondentů (54,9 %) vyučených, 29,41 % prošlo střední školou s maturitou a 15,69 % dotazovaných má jen základní vzdělání.

Struktura vzdělanosti v jednotlivých úsecích odpovídá nárokům, které jsou na respondenty v jejich pracovních pozicích kladeny. Pro Top managery pracující v národním podniku Budvar je vysokoškolské a středoškolské vzdělání nezbytným pomocníkem při každodenním řešení náročných úkolů manažerské praxe. Povaha práce SM vyžaduje nejméně středoškolské vzdělání. Pro profese ve výrobní sféře, zaměřené především na manuální práci není vzdělání až tak podstatné jako praxe sama. Tu získává pracovník na konkrétním pracovišti pro svém zařazení na pracovní pozici, kdy je zaučen a toto zaučení plně postačuje pro kvalitní plnění pracovních úkolů. U obchodních zástupců je postačující středoškolské vzdělání, které dodá především všeobecný přehled, přičemž hlavní prioritou jsou zde komunikační a další schopnosti, jak již bylo zmíněno výše. Pouze ředitel OZ je vysokoškolsky vzdělaný, což je pouze plusem vzhledem k jeho pozici a celkovému zařazení v hierarchii podniku.

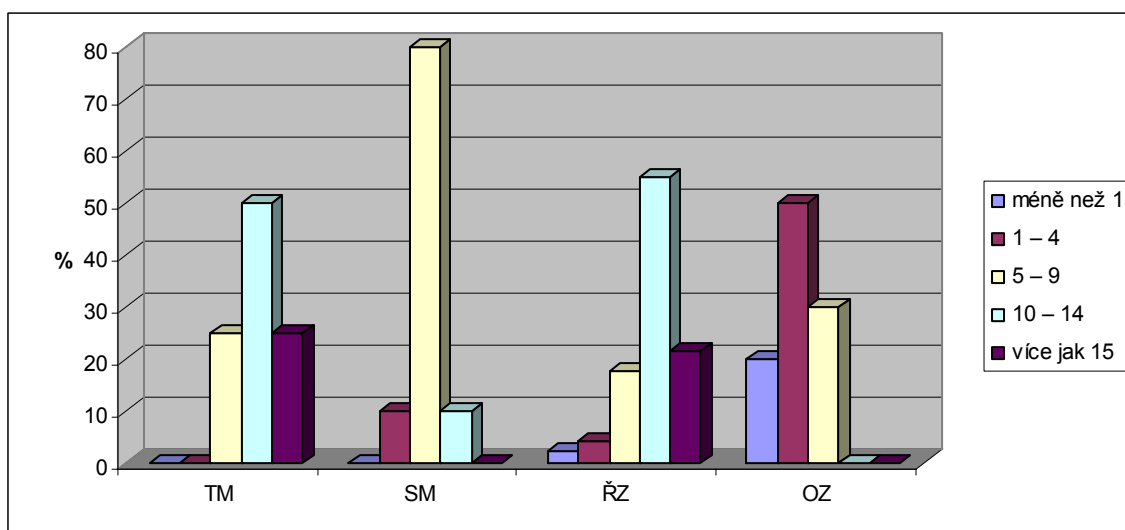
Jelikož si vedení podniku uvědomuje stále velkou jazykovou bariéru, nejen při komunikaci se zahraničními partnery, mají všichni zaměstnanci možnost navštěvovat kurzy anglického a německého jazyka, pořádané přímo v budově podniku.

## 5.7 POČET ODPRACOVANÝCH LET V PODNIKU

Tabulka 7: Počet odpracovaných let v podniku (v %)

Roky	Top management	Střední management	Řádový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>méně než 1</b>	0	0	1,96	20
<b>1 – 4</b>	0	10	3,92	50
<b>5 – 9</b>	25	80	17,65	30
<b>10 – 14</b>	50	10	54,9	0
<b>více jak 15</b>	25	0	21,57	0

Graf 7: Počet odpracovaných let v podniku



### Výsledky, diskuse:

Výsledky ukázaly, že z celkového počtu dotazovaných, největší procento (41,33 %) pracuje v podniku 10-14 let, dále následuje největší zastoupení (28 %) dotazovaných ve

skupině 5-9 let, následně se umístilo rozmezí 1-4 roky s 10,67 %, 4 % dotázaných v podniku pracuje kratší dobu než jeden rok a nad 15 let je zde zaměstnáno pouhé 1,33 % dotazovaných.

Co se jednotlivých skupin týče, největší podíl ze skupiny 10-14 let zaujímají ŘZ, tedy 54,9 %, poté s 50 % TM, SM s 10 % a z OZ v podniku nepracuje nikdo déle jak 9 let. Je chvályhodné, že podnik v největší míře spoléhá na již prověřené zaměstnance a není zde velká fluktuace pracujících, jako tomu bývá v ostatních obdobných podnicích. Pro automatizované ovládání pracovního procesu v řadách ŘZ je tato skutečnost velice důležitá. Není zapotřebí tak časté zaškolování nových pracovních sil a i zaměstnanci pracující v obdobných pozicích kratší dobu, mají jistotu maximální odborné způsobilosti zkušenějších pracovníků. Vysoké procento zaměstnanců (21,57 %) z řad ŘZ působí v podniku déle než 15 let, kdy je jasně znatelná sounáležitost s podnikem a osobní vztah, který je rozhodně pro práci v jakémkoliv zaměstnání velice důležitý. Podnik se tak může pochlubit opravdovými odborníky na danou problematiku, jelikož veškeré dovednosti se zlepšují a získávají pouze praxí a osobní zkušeností v dané pozici. Nižší procenta zastávají dotazovaní ŘZ pracující v podniku do čtyř let. V rozmezí 1-4 roky jsou tomu z ŘZ 3,92 % a méně než jeden rok zde pracuje 1,96 % tázaných. Při hlubším zkoumání je taktéž patrné, že velká část zaměstnanců zde začala pracovat ihned po ukončení svého nejvýše dosaženého vzdělání. Snížením fluktuace zaměstnanců se také prohlubuje sounáležitost s podnikem a především interpersonální vztahy uvnitř pracovních skupin a tvoří se tak skutečně kvalitní a ucelený pracovní kolektiv.

V SM je fluktuace zaměstnanců již větší. Většina z dotazovaných (80 %) v podniku pracuje v rozmezí 5-9 let. Toto je způsobeno neustálou inovací a nutnou přizpůsobivostí zaměstnanců k technickým novinkám a odolností vůči stresu. Následujících 10 % zaměstnanců SM pracuje v podniku v rozmezí 1-4 roky, kdy se jedná o nejmladšího pracovníka SM s nástupem na pozici ihned po ukončení vysokoškolského studia.

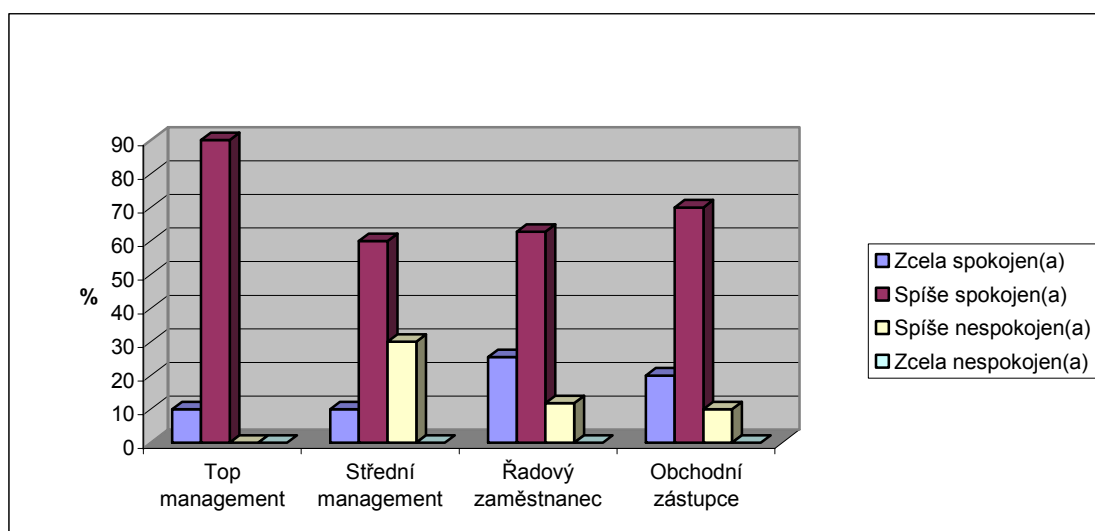
Co se skupiny OZ týče, 30 % dotazovaných v podniku pracuje v rozmezí 5-9 let, což je pro tuto pozici úctyhodná doba, jelikož ve srovnání s pracovníky stejného zařazení v ostatních srovnatelných firmách je fluktuace zaměstnanců daleko vyšší. Polovina dotazovaných OZ pracuje v podniku v rozmezí 1-4 let a 20 % zde pracuje méně než jeden rok. Tyto výsledky jsou způsobeny častým střídáním pracovníků na této pozici, jelikož vyžaduje neustálou pohotovost, flexibilitu a skutečně velkou odolnost pracovníků vůči stresové zátěži, kterou nejsou všichni schopni zvládat a setrvat v pozici.

## 5.8 SPOKOJENOST S MEZILIDSKÝMI VZTAHY V PRACOVNÍM KOLEKTIVU

Tabulka 8: Spokojenost s mezilidskými vztahy v pracovním kolektivu (v %)

	Top management	Střední management	Řádový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>Zcela spokojen(a)</b>	10	10	25,49	20
<b>Spíše spokojen(a)</b>	90	60	62,75	70
<b>Spíše nespokojen(a)</b>	0	30	11,76	10
<b>Zcela nespokojen(a)</b>	0	0	0	0

Graf 8: Spokojenost s mezilidskými vztahy v pracovním kolektivu



### Výsledky, diskuse:

V dotazu na spokojenost s mezilidskými vztahy v pracovním kolektivu respondentů bylo z celkového počtu 100 % zcela spokojeno 22,67 % dotazovaných a spíše spokojeno 64 %. Spíše nespokojených respondentů bylo 13,33 % a možnost „zcela nespokojen(a)“ s mezilidskými vztahy v pracovním kolektivu, nevedl žádný

dotazovaný. Tyto výsledky, při kterých bylo zjištěno, že více jak tři čtvrtiny dotazovaných (86,67 %) jsou s interpersonálními vztahy uvnitř jejich pracovních skupin spokojeny, ukazují na fakt, že v podniku vládne podle všeho přátelské klima, kdy si jsou spolupracovníci nápomocni a mohou se jeden na druhého spolehnout.

V TM je s interpersonálními vztahy spíše spokojeno celých 90 % dotazovaných, zbylých 10 % je zcela spokojeno. V SM zvolilo odpověď zcela spokojen(a) 10 %, spíše spokojen(a) 60 % a zde uvedlo zatím největší procento osob (30 %) možnost spíše nespokojen(a). Tento fakt je způsoben tím, že v uvedených pozicích pracuje množství osob, které jsou zde zaměstnány pouze kratší dobu, tudíž nemohlo být zatím vytvořeno kvalitní pracovní klima. Z ŘZ uvedlo celých 25,49 % osob možnost zcela spokojen(a) a 62,75 % spíše spokojen(a). Pouze 11,76 % je se vztahy spíše nespokojeno. Velmi příznivé výsledky poukazují opět na soudržnost této sorty zaměstnanců a malou personální fluktuaci. Co se OZ týče, 20 % dotazovaných zvolilo za vyhovující možnost zcela spokojen, možnost spíše spokojen uvedlo 70 % OZ a jen 10 % je se vztahy spíše nespokojeno. I tato čísla jsou velice příznivá a i přes spíše individuální přístup k práci u této skupiny zaměstnanců panuje velice příznivá atmosféra.

Naprostá absence odpovědi „zcela nespokojen(a)“ s mezilidskými vztahy uvnitř kolektivu je maximálně uspokojivá a tento fakt je potvrzením důležitosti interpersonálních vztahů na pracovištích. Kdo je se vztahy na pracovišti nespokojen, z vlastní iniciativy ukončí pracovní poměr, kvůli přetrvávajícímu stresu a neuspokojujícímu stavu, kdy je pro lidi spíše utrpením do práce chodit.

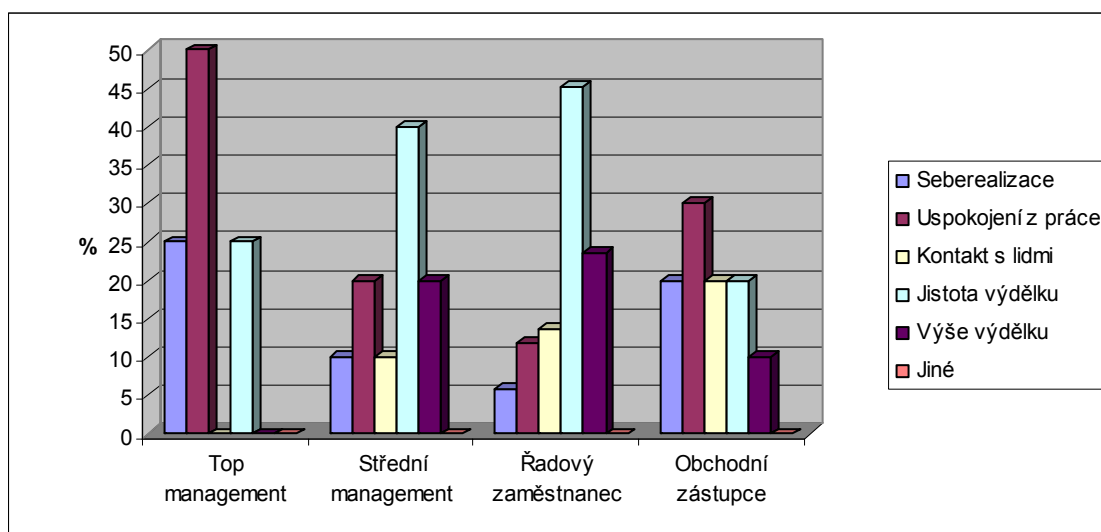


## 5.9 HODNOCENÍ POTŘEB, KTERÉ MAJÍ BÝT USPOKOJOVÁNY PRACÍ

Tabulka 9: Hodnocení potřeb, které mají být uspokojovány prací (v %)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>Seberealizace</b>	25	10	5,88	20
<b>Uspokojení z práce</b>	50	20	11,76	30
<b>Kontakt s lidmi</b>	0	10	13,73	20
<b>Jistota zaměstnání a výdělku</b>	25	40	45,1	20
<b>Výše výdělku</b>	0	20	23,53	10
<b>Jiné</b>	0	0	0	0

Graf 9: Hodnocení potřeb, které mají být uspokojovány prací



### **Výsledky, diskuse:**

Pro největší procento (40 %) dotazovaných ze zkoumaného souboru je nejdůležitějším faktem jistota zaměstnání a výdělku (TM 25 %, SM 40 %, ŘZ 45,1 % a OZ 20 %). Již o něco nižší význam má pro respondenty výše výdělku (celkem 20 % - TM sice 0 %, ale skupina SM se 40 % a ŘZ s 23,53 % výši dorovnává, u OZ 20 %). Přibližně stejný význam má pro respondenty uspokojení z práce (celkem 17,33 % - TM 50 %, SM 20 %, ŘZ 11,76 % a OZ 30 %). Uspokojení potřeby kontaktu s lidmi od své práce žádá 13,33 % osob ( SM 10 %, 13,73 % ŘZ a 20 % OZ) a jen pro 9,33 % respondentů je důležitá potřeba seberealizace (TM 25 %, SM 10 %, ŘZ 5,88 % a z OZ 20 %).

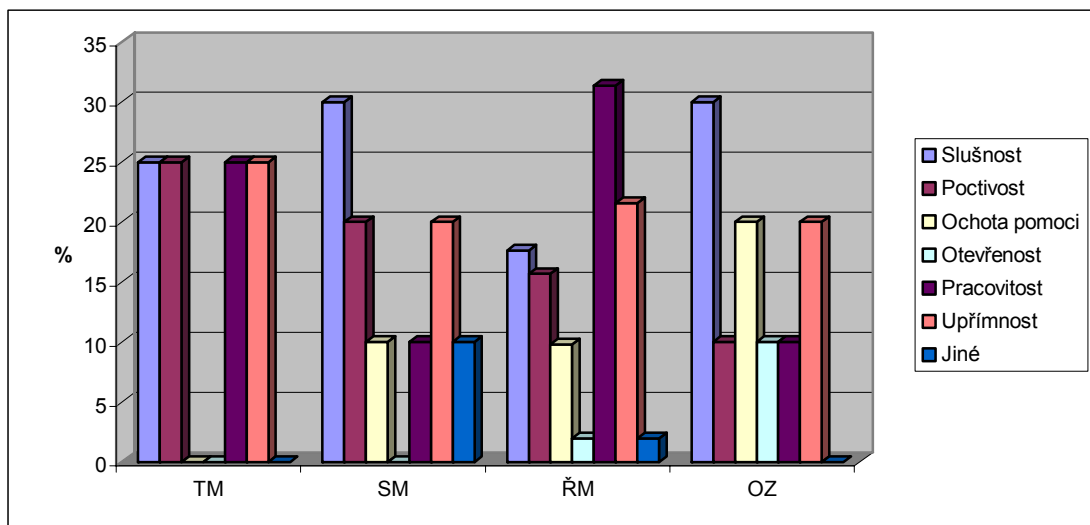
Zjištění, že takřka polovina respondentů dává přednost jistotě zaměstnání a výdělku není nikterak zarážející. Na druhém místě výše výdělku s tím taktéž souvisí, jelikož primární je dle respondentů dokázat finančně zajistit sebe a rodinu. Většina respondentů si je rovněž vědoma faktu, že vzhledem k jejich kvalifikaci, vzdělání a vyššímu věku, by obtížně nacházeli jiné uplatnění na trhu práce s výdělkem vyšším než doposud. O možnosti seberealizace na celé řadě míst v podřízených složkách lze jen velmi těžko hovořit, neboť práce je zpravidla monotónní a seberealizaci zaměstnanců mnohdy i vylučuje. Jinak již seberealizaci vnímají členové managementu, pro něž je tato potřeba jednou z nejdůležitějších, společně s potřebou uspokojení z práce. Tito lidé očekávají od pracovního zařazení možnost sociální interakce a v případě naplnění této potřeby pak na ně interakce působí jako významná motivace.

## 5.10 HODNOCENÍ FAKTORŮ, KTERÉ JSOU NEJDŮLEŽITĚJŠÍ VE VZTAHU K DRUHÝM LIDEM

Tabulka 10: Hodnocení faktorů, které jsou nejdůležitější ve vztahu k druhým lidem (v %)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>Slušnost</b>	25	30	17,65	30
<b>Poctivost</b>	25	20	15,69	10
<b>Ochota pomoci</b>	0	10	9,8	20
<b>Otevřenost</b>	0	0	1,96	10
<b>Pracovitost</b>	25	10	31,37	10
<b>Upřímnost</b>	25	20	21,57	20
<b>Jiné</b>	0	10	1,96	0

Graf 10: Hodnocení faktorů, které jsou nejdůležitější ve vztahu k druhým lidem (v %)



### Výsledky, diskuse:

Z celkového hodnocení si zaměstnanci Budějovického Budvaru na druhých nejvíce váží pracovitosti (25,33 %) , slušnosti (21,33 %) a upřímnosti (21,33 %). Významnou pozici zastává také poctivost (16 %) a ochota pomoci (10,67 %). Nejméně ceněnou vlastností je otevřenost (2,67 %) spolu se skromností a zkušeností (2,67 %).

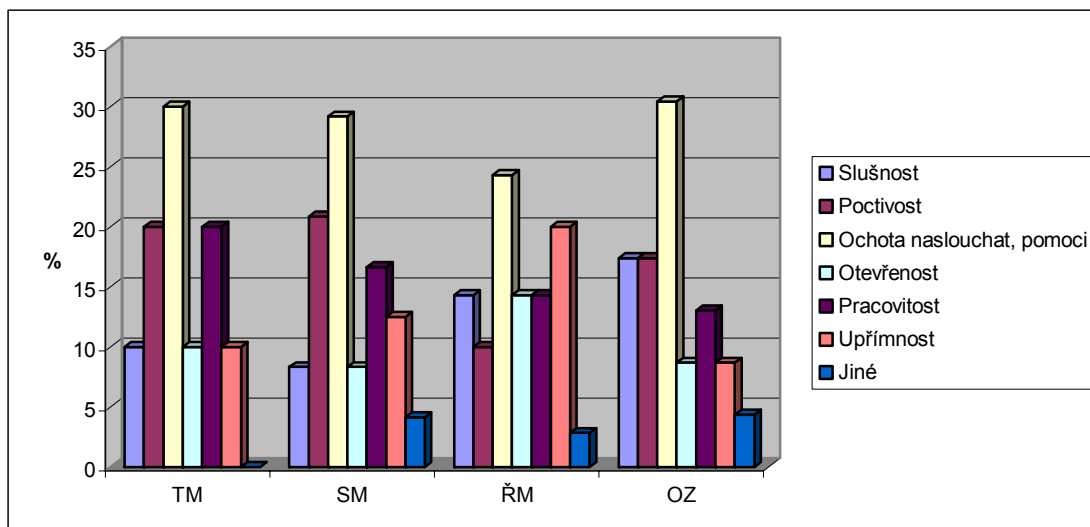
Že se na první příčce umístila právě pracovitost velkou měrou ovlivnila především skupina ŘZ, což je samozřejmě vzhledem k jejich zařazení v provozu pochopitelné. Slušnost a upřímnost se cení v každé skupině a přestože je malý rozdíl mezi otevřeností a upřímností, otevřenost získala nejnižší pozici. V obou případech se jedná o přímé projevení postoje vůči druhé osobě, věci, názoru, situaci apod. Bohužel, pokud tak učiníme, často zjistíme, že o upřímnost či otevřenost paradoxně vlastně nikdo nestojí. Ochota pomoci souvisí se slušností a utvářením dobrých mezilidských vztahů na pracovišti.

## 5.11 RESPONDENTOVO HODNOCENÍ, ČEHO SI DLE JEHO NÁZORU NA NĚM LIDÉ NEJVÍCE CENÍ

Tabulka 11: Respondentovo hodnocení, čeho si dle jeho názoru na něm lidé nejvíce cení (v %)

	TM	SM	ŘM	OZ
<b>Slušnost</b>	10	8,33	14,29	17,39
<b>Poctivost</b>	20	20,83	10	17,39
<b>Ochota naslouchat, pomoci</b>	30	29,17	24,29	30,43
<b>Otevřenost</b>	10	8,33	14,29	8,7
<b>Pracovitost</b>	20	16,67	14,29	13,04
<b>Upřímnost</b>	10	12,5	20	8,7
<b>Jiné</b>	0	4,17	2,86	4,35

Graf 11: Respondentovo hodnotení, čeho si dle jeho názoru na něm lidé nejvíce cení



### Výsledky, diskuse:

Respondenti se celkově domnívají, že si na nich ostatní lidé nejvíce váží ochoty naslouchat (26,77 %). Se značnými rozdíly již pak zařadili postupně upřímnost (15,75 %), pracovitosti (14,96 %), stejnou důležitost přiřadili slušnosti a poctivosti (po 14,17 %), na předposlední příčce se umístila otevřenost (11,81 %) a s 3,15 % skončily odpovědi jako nevím či neposoudím. Respondenti většinou volili z více možností odpovědí. Situace v jednotlivých skupinách pracovníků je patrná z tabulky 10 a grafu 10.

Respondenti si na ostatních nejvíce váží pracovitosti, avšak sami ji v celkovém součtu nabízejí ostatním až na třetí pozici za ochotou naslouchat a upřímností. S velkým náskokem převládla mezi preferovanými vlastnostmi ochota naslouchat, která se cení v jakémkoliv kolektivu a nejen v pracovní sféře. Z této ochoty vyplývá následné porozumění a ochota poskytnutí pomoci. Nezbytnost těchto vlastností si každý uvědomí nejen v tíživých životních situacích, nýbrž i v každodenním životě, kdy si člověk potřebuje s někým popovídat či chce vyslechnout něčí názor na věc, aby zvážil své stanovisko i z pohledu druhé strany.

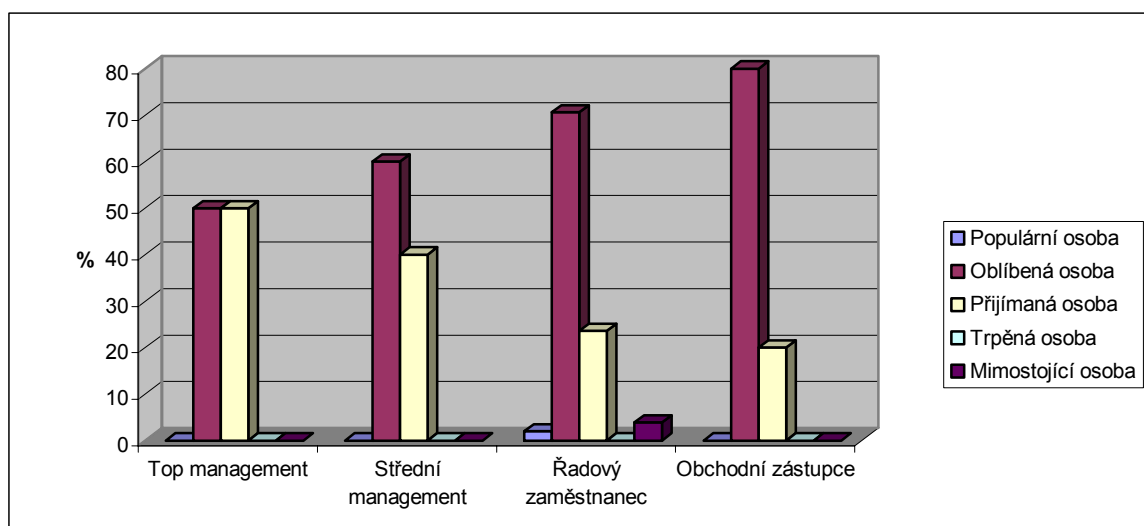
Upřímnost je ceněna jak u samotných respondentů, tak i z jejich pohledu, kdy ji u ostatních lidí velice oceňují. Ukazuje to na fakt, že respondenti jsou vyrovnaní lidé, kteří si raději vyslechnou někdy krutou pravdu, místo toho, aby byli uchláholeni nepravdivým tvrzením. Poctivost a slušnost je ceněna taktéž z obou stran. Lidé si jich velmi cení na ostatních, ale nabízejí je okolí až na 4. místě.

## 5.12 HODNOCENÍ RESPONDENTOVA NÁZORU, JAKOU POZICI ZASTÁVÁ V KOLEKTIVU

Tabulka 12: Hodnocení respondentova názoru, jakou pozici zastává v kolektivu (v %)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>Populární osoba</b>	0	0	1,96	0
<b>Oblíbená osoba</b>	50	60	70,59	80
<b>Přijímaná osoba</b>	50	40	23,53	20
<b>Trpěná osoba</b>	0	0	0	0
<b>Mimostojící osoba</b>	0	0	3,92	0

Graf 12: Hodnocení respondentova názoru, jakou pozici zastává v kolektivu



### **Výsledky, diskuse:**

69,33 % ze všech dotazovaných uvedlo, že se cítí být v kolektivu oblíbenou osobou. Za přijímanou osobu se považuje 26,67 % všech respondentů. Za mimostojící osobu se považují 2,67 % dotazovaných a 1,33 % tázaných se považuje přímo za populární osobu.

Z Top managementu se lidé považují z poloviny za oblíbené osoby a z druhé poloviny za osoby přijímané. Tyto výsledky jsou vzhledem k vedoucím funkcím velice pozitivní, neboť častým aspektem u vedoucích pozic bývá jejich neoblíbenost kolektivem a podřízenými, způsobená jejich přílišnou nadřazeností a egoismem. Tento fakt se zde očividně neprojevil, což ukazuje na komunikaci mezi jednotlivými úseky podniku na vysoké úrovni a bez zbytečné arogance. Ze středního managementu se 60 % osob považuje za oblíbenou osobu, zbylých 40 % za osobu přijímanou. I tato statistika je znakem očividně příjemných interpersonálních vztahů. Z řadových zaměstnanců se 70,59 % cítí být osobou oblíbenou v kolektivu a 23,53 % osobou přijímanou. 3,92 % je osobou mimostojící, kdy se zde opět vyskytuje aspekt, že noví zaměstnanci se zatím zcela nezařadili do kolektivu. 1,96 % ŘZ jsou osoby populární. Jsou považovány za vtipálky a baviče kolektivu. Skupina obchodních zástupců je z 80 % tvořena osobami oblíbenými, z 20 % osobami přijímanými. Fakt, že se nikdo nepovažuje za osobu v kolektivu trpěnou je známkou upřímných a srdečných vztahů ve složce respondentů.

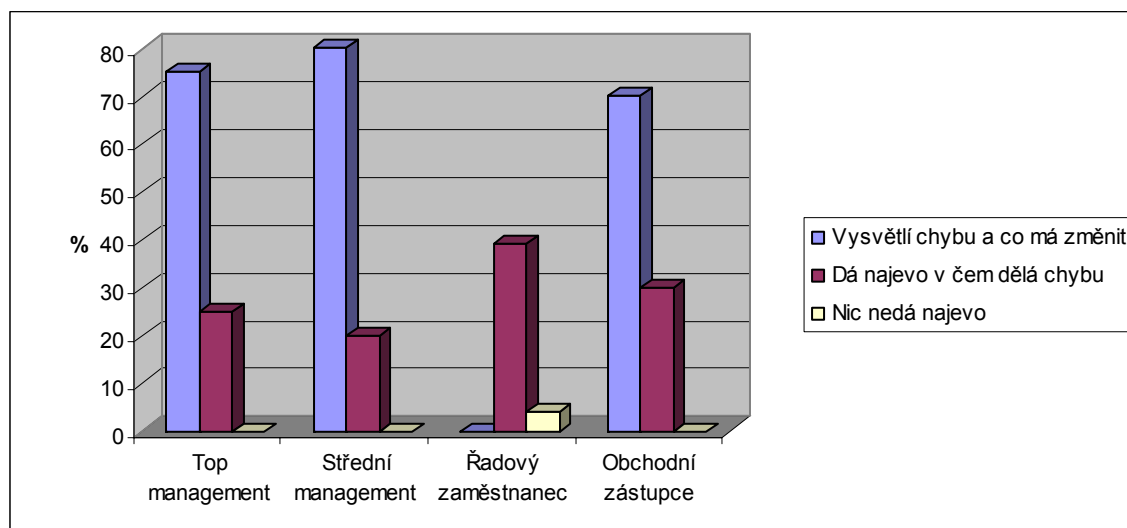


## 5.13 HODNOCENÍ TOHO, JAK RESPONDENTI REAGUJÍ, MAJÍ-LI PŘIPOMÍNKY K PRÁCI SPOLUPRACOVNÍKA

Tabulka 13: Hodnocení toho, jak respondenti reagují, mají-li připomínky k práci spolupracovníka (v %)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>Vysvětlí chybu a co má změnit</b>	75	80	56,86	70
<b>Dá najevo v čem dělá chybu</b>	25	20	39,22	30
<b>Nic nedá najevo</b>	0	0	3,92	0

Graf 13: Hodnocení toho, jak respondenti reagují, mají-li připomínky k práci spolupracovníka



### Výsledky, diskuse:

Při hodnocení reakcí respondentů na nesprávné počínání spolupracovníka uvedlo 62,67 % tázaných, že dotyčnému vysvětlí, kde chybí a co má změnit. 34,67 % dotázaných dá spolupracovníkovi najevo v čem dělá chybu, pouhá 2,67 % nedají nic najevo.

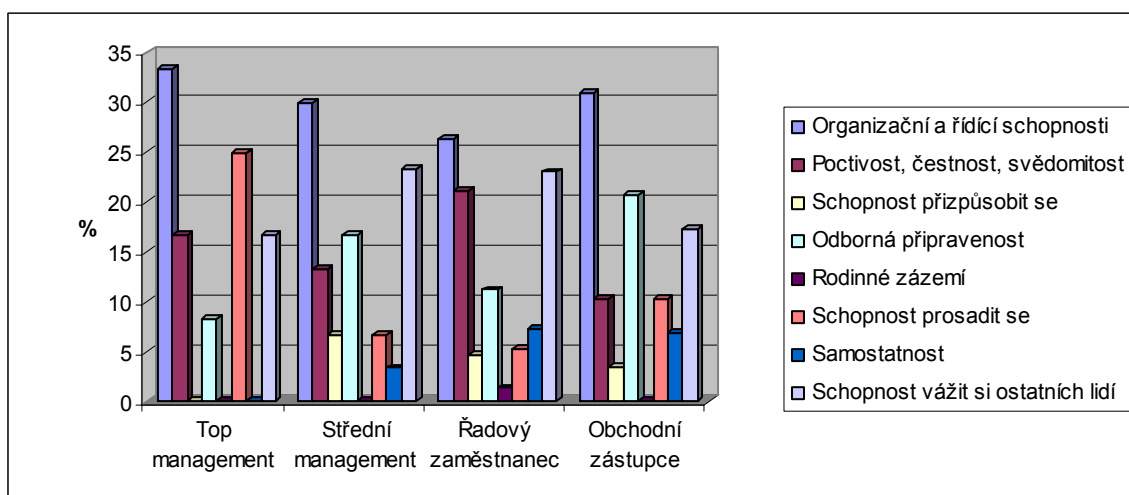
V jednotlivých skupinách se k problémům stavěli zaměstnanci takto: vysvětlí chybu a co má změnit 75 % TM, 80 % SM, 56,86 % ŘZ, 70 % OZ. Dá najevo v čem dělá chybu 25 % TM, 20 % SM, 39,22 % ŘZ, 30 % OZ. Zbylé 3,92 % ŘZ nedá spolupracovníkovi nic najevo. Při důležitosti podniku, jakou má pivovar Budvar je nezbytné, aby každý zaměstnanec přesně věděl, co jeho pozice obnáší a jaký úkol má vykonávat. Proto i jasné vyjádření nesouhlasu s vykonávanou prací, kvalitou práce, či jakýmikoliv jinými chybovými aspekty je nezbytné řešit včas a uvědomit dotyčného o tom, jak správně práci vykonávat.

## 5.14 HODNOCENÍ DŮLEŽITÝCH ASPEKTŮ PRO PRÁCI VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA

Tabulka 14: Hodnocení důležitých aspektů pro práci vedoucího pracovníka (v %)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>Organizační a řídicí schopnosti</b>	33,33	30	26,32	31,03
<b>Poctivost, čestnost, svědomitost</b>	16,67	13,33	21,05	10,34
<b>Schopnost přizpůsobit se</b>	0	6,67	4,61	3,45
<b>Odborná připravenost</b>	8,33	16,67	11,18	20,69
<b>Rodinné zázemí</b>	0	0	1,32	0
<b>Schopnost prosadit se</b>	25	6,67	5,26	10,34
<b>Samostatnost</b>	0	3,33	7,24	6,9
<b>Schopnost vážit si ostatních lidí</b>	16,67	23,33	23,03	17,24

Graf 14: Hodnocení důležitých aspektů pro práci vedoucího pracovníka



### Výsledky, diskuse:

Nejvíce respondentů (26,98 %) z celkového počtu zastává názor, že pro vykonávání funkce vedoucího pracovníka jsou primární organizační a řídicí schopnosti. Významnou pozici (21,86 %) zastává schopnost vážit si druhých lidí. Dále pak (18,14 %) musí být poctivých, čestných a svědomitých. Odborná připravenost obsadila 4. příčku s 13,49 %. Následuje schopnost prosadit se (7,44 %), samostatnost (6,51 %) a schopnost přizpůsobit se (4,65 %). Jako nejméně podstatný aspekt (0,93 %) pro vykonávání funkce vedoucího pracovníka je podle respondentů rodinné zázemí. Respondenti měli možnost zvolit až tři aspekty ze všech osmi možností.

Členové Top managementu považují za nejdůležitější pro výkon jejich funkce především organizační a řídicí schopnosti (33,33 %), dále pak schopnost prosadit se (25 %) a na třetí příčku staví zároveň schopnost vážit si ostatních lidí a poctivost, svědomitost a čestnost (obojí po 16,67 procentech). Odborná připravenost se u nich umístila až na poslední příčce s 8,33 %. Obdobné názory zastává i SM, kdy organizační a řídicí schopnosti upřednostňuje 30 % dotazovaných, schopnost vážit si druhých dalších 23,33 %, odborná připravenost je v této skupině důležitá pro 16,67 % dotazovaných. Následují poctivost, čestnost a svědomitost se 13,33 % a zbylé příčky obsadily schopnost přizpůsobit se a schopnost prosadit se (obě po 6,67 %). Na poslední aspekt samostatnost připadá 3,33 % z řad SM. Pozoruhodné je, že rovněž zaměstnanci v podřízených složkách považují u vedení organizační a řídicí schopnosti za nejdůležitější (26,32 %). Mezi tímto aspektem a důležitostí schopnosti vážit si druhých lidí (23,03 %) již ale není výraznější skok jako u předešlých skupin, kdy tímto gestem

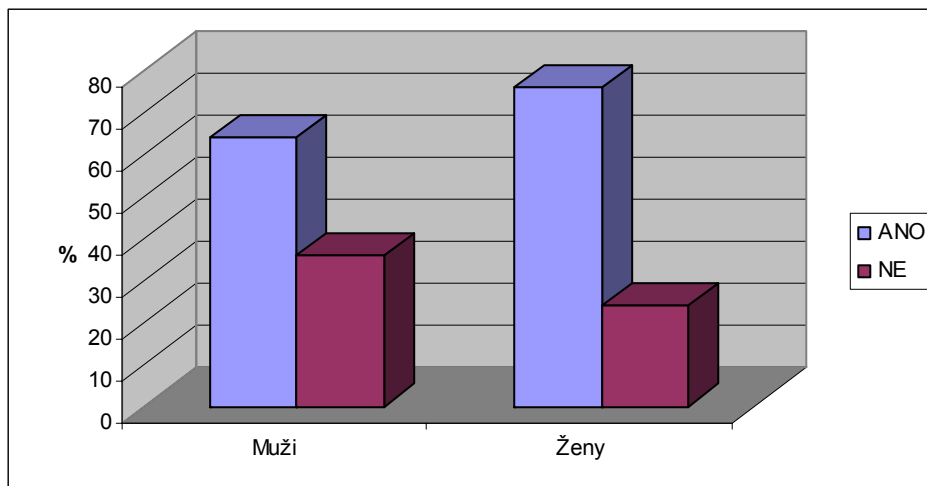
dávají podřízení zaměstnanci nepřímo najevo vedení, že pro výkon své práce potřebují stimul ve formě úcty ze strany nadřízených. I z řad obchodních zástupců se nejvíce dotazovaných (31,03 %) přiklání především na stranu organizačních a řídicích schopností, pro tuto složku (jako jediné) je na druhém místě nejpodstatnější pro výkon vedoucí funkce odborná připravenost (20,69 %). I zde pocítují zaměstnanci důležitost schopnosti vážit si druhých lidí (17,24 %). Tento aspekt se umístil na předních pozicích u všech složek a ukazuje na fakt, že pro tvorbu kvalitních interpersonálních vztahů na pracovišti je zapotřebí nejen úcta ze strany podřízených vůči nadřízeným složkám, která je často brána automaticky, ale také že sami podřízení pracovníci potřebují mít tuto úctu opěťovanou od vedoucích pracovníků.

### 5.15a HODNOCENÍ TOHO, ZDA SE RESPONDENTI SCHÁZEJÍ SE SVÝMI SPOLUPRACOVNÍKY I PO PRACOVNÍ DOBĚ

Tabulka 15a: Hodnocení toho, zda se respondenti scházejí se svými spolupracovníky i po pracovní době (v %)

	Muži	Ženy
<b>ANO</b>	64	76
<b>NE</b>	36	24

Graf 15a: Hodnocení toho, zda se respondenti scházejí se svými spolupracovníky i po pracovní době



### Výsledky, diskuse:

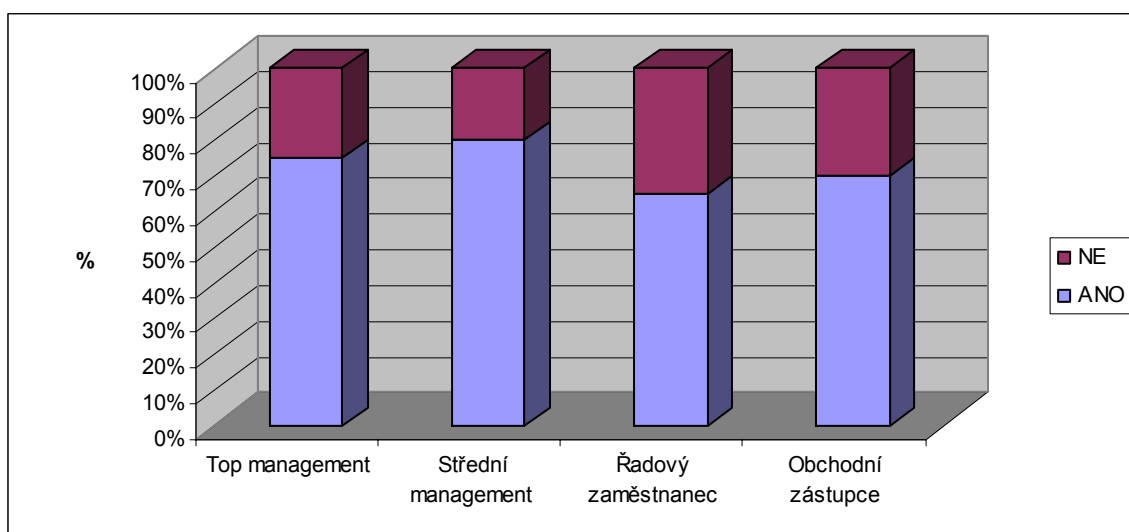
Z celkového počtu respondentů se se svými spolupracovníky schází i mimo pracovní dobu 68 % zaměstnanců. Z toho 64 % tvoří muži a 76 % je žen. Otázka bude podrobněji rozebrána v následující diskusi.

## 5.15b HODNOCENÍ TOHO, ZDA SE RESPONDENTI SCHÁZEJÍ SE SVÝMI SPOLUPRACOVNÍKY I PO PRACOVNÍ DOBĚ

Tabulka 15b: Hodnocení toho, zda se respondenti scházejí se svými spolupracovníky i po pracovní době (v %)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
ANO	75	80	64,71	70
NE	25	20	35,29	30

Graf 15b: Hodnocení toho, zda se respondenti scházejí se svými spolupracovníky i po pracovní době



### Výsledky, diskuse:

Většina respondentů odpověděla, že se schází se spolupracovníky z podniku i po pracovní době (celkem 64 % - TM 75 %, SM 80 %, ŘZ 64,71 % a OZ 70 %) a 32 % odpověděla, že se v mimopracovní době s nikým ze závodu neschází (TM 25 %, dále SM 20 %, ŘZ 35,29 %, OZ 30 %).

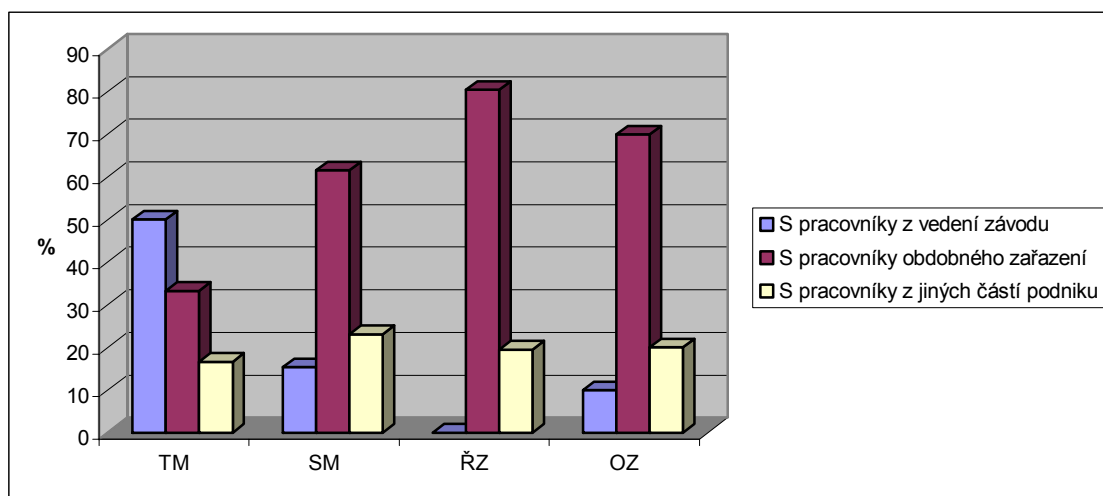
Pokud existují v určité formální skupině pozitivní sociální vazby členů, potom mají tyto členové přirozenou tendenci pokračovat v sociálních interakcích i na neformální úrovni. Výsledky prokazují, že interpersonální vztahy mezi zaměstnanci Budějovického Budvaru jsou na velmi dobré úrovni, neboť takřka 2/3 dotazovaných pokračují v sociálních interakcích i mimo stanovenou pracovní dobu a na základě svého svobodného rozhodnutí tak tráví se svými kolegy či spolupracovníky svůj volný čas.

## 5.16 ANALÝZA TOHO, S JAKÝMI SPOLUPRACOVNÍKY SE RESPONDENTI SCHÁZEJÍ MIMO PRACOVNÍ DOBU

Tabulka 16: Analýza toho, s jakými spolupracovníky se respondenti scházejí mimo pracovní dobu (v %)

	TM	SM	ŘZ	OZ
<b>S pracovníky z vedení závodu</b>	50	15,38	0	10
<b>S pracovníky obdobného zařazení</b>	33,33	61,54	80,49	70
<b>S pracovníky z jiných částí podniku</b>	16,67	23,08	19,51	20

Graf 16: Analýza toho, s jakými spolupracovníky se respondenti scházejí mimo pracovní dobu



### Výsledky, diskuse:

Vedoucí pracovníci se v největší míře scházejí mimo pracovní dobu se svými nejbližšími spolupracovníky (50 %), s pracovníky ze středního managementu se stýká 33,33 % TM a s pracovníky v podřízených složkách podniku a OZ se schází 16,67 % zaměstnanců z vedoucích pozic. Pracovníci SM se s nadřízenými schází z 15,38 %, 61,54 % SM se nejčastěji setkává se spolupracovníky s obdobnou funkcí, kterou sami vykonávají a 23,08 % se setkává s řadovými zaměstnanci a OZ. Řadoví zaměstnanci se scházejí v největší míře (80,49 %) se zaměstnanci z obdobného zařazení a 19,51 % se setkává s OZ a jiných částí podniku. Skupina OZ se setkává s pracovníky vedení závodu v 10 %, 70 % z nich se vídá především s dalšími obchodními zástupci a se zaměstnanci z ostatních částí podniku se schází 20 % zaměstnanců OZ. Respondenti často uváděli více možností odpovědí.

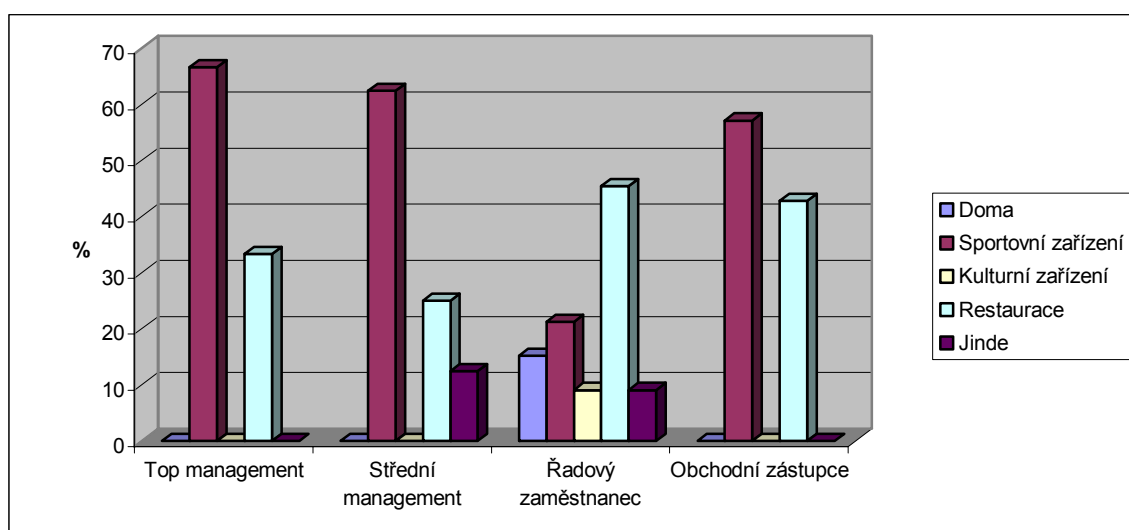
Respondenti vstupují do mimopracovních sociálních interakcí se spolupracovníky, s nimiž tráví největší část pracovní doby, tedy s lidmi, které mají možnost dostatečně dobře poznat.

## 5.17 VYHODNOCENÍ TOHO, KDE SE RESPONDENTI SCHÁZEJÍ SE SVÝMI SPOLUPRACOVNÍKY

Tabulka 17: Vyhodnocení toho, kde se respondenti scházejí se svými spolupracovníky (v %)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>Doma</b>	0	0	15,15	0
<b>Sportovní zařízení</b>	66,67	62,5	21,21	57,14
<b>Kulturní zařízení</b>	0	0	9,09	0
<b>Restaurace</b>	33,33	25	45,45	42,86
<b>Jinde</b>	0	12,5	9,09	0

Graf 17: Vyhodnocení toho, kde se respondenti scházejí se svými spolupracovníky





### **Výsledky, diskuse:**

Nejčastěji se pracovníci Budějovického Budvaru scházejí se svými spolupracovníky mimo pracovní dobu v restauracích (celkem 41,18 % - TM 33,33 %, SM 25 %, ŘZ 45,45 %, OZ 42,86 %). Dále pak ve sportovních zařízeních (celkem 35,29 % - TM 66,67 %, SM 62,50 %, ŘZ 21,21 % OZ 57,14 %). Poslední tři možnosti jsou velmi vyrovnané a sice možnost scházení se doma označilo 9,8 % (15,15 % ŘZ), 7,84 % se schází jinde (SM 12,5 % a ŘZ 9,09 %) a 5,88 % respondentů (9,09 % ŘZ) se schází v kulturních zařízeních.

Z výsledků je zřejmé, že zaměstnanci pro svá setkání volí nejraději restaurační zařízení, která jsou pro ně místem nejvhodnějšího pokračování v sociálních interakcích. Je to zřejmě z toho důvodu, že restaurační zařízení jsou pro ně neutrální půdou a umožňují setkání s i s jinými lidmi, kteří nejsou pouze zaměstnanci Budějovického Budvaru.

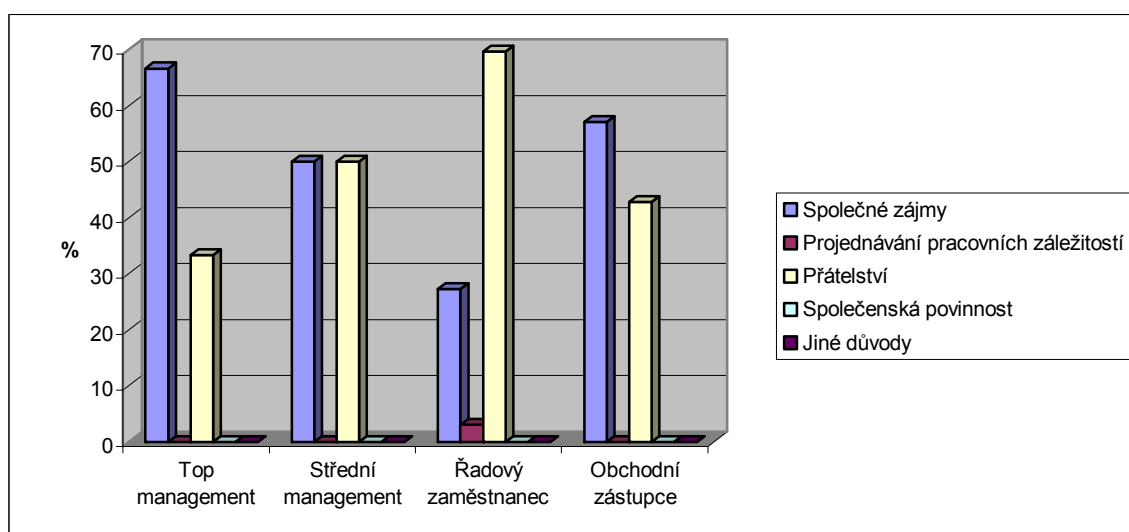
Za sportem vyřázejí respondenti se spolupracovníky především na tenis, nohejbal, fotbal a golf, dále pak do posilovny. Ženy uvádějí často plavání, spinning a aerobik. Vhodným prostředím pro mimopracovní setkávání zaměstnanců je i klidné prostředí domácnosti. To již není neutrální půdou a ke vzájemným setkáním dochází většinou skutečně při úzkých sociálních vazbách mezi jednotlivci. Respondenti, kteří se se spolupracovníky schází jinde uvedli nejčastěji saunu, přírodu, nákupy. V zásadě většinou nemá místo setkávání na interpersonální vztahy výrazný vliv, důležité je především vzájemné uspokojení se setkání.

## 5.18 CO JE DŮVODEM SETKÁVÁNÍ RESPONDENTŮ SE SVÝMI SPOLUPRACOVNÍKY

Tabulka 18: Co je důvodem setkávání respondentů se svými spolupracovníky (v%)

	Top management	Střední management	Řadový zaměstnanec	Obchodní zástupce
<b>Společné zájmy</b>	66,67	50	27,27	57,14
<b>Projednávání pracov. záležitostí</b>	0	0	3,03	0
<b>Přátelství</b>	33,33	50	69,7	42,86
<b>Společenská povinnost</b>	0	0	0	0
<b>Jiné důvody</b>	0	0	0	0

Graf 18: Co je důvodem setkávání respondentů se svými spolupracovníky



### Výsledky, diskuse:

Pro 60,78 % ze všech respondentů je důvodem jejich společného setkávání se zaměstnanci závodu přátelství (TM 33,33 %, SM 50 %, ŘZ 69,70 %, OZ 42,86 %), pro celých 37,25 % všech dotázaných jsou to společné zájmy (TM 66,67 %, SM 50 %, ŘZ 27,27 %, OZ 57,14 %). Pro 1,96 % (3,03 % ŘZ) ze všech respondentů je důvodem setkávání projednávání pracovních problémů. Žádný z dotázaných nechápe setkávání se spolupracovníky jako společenskou povinnost.

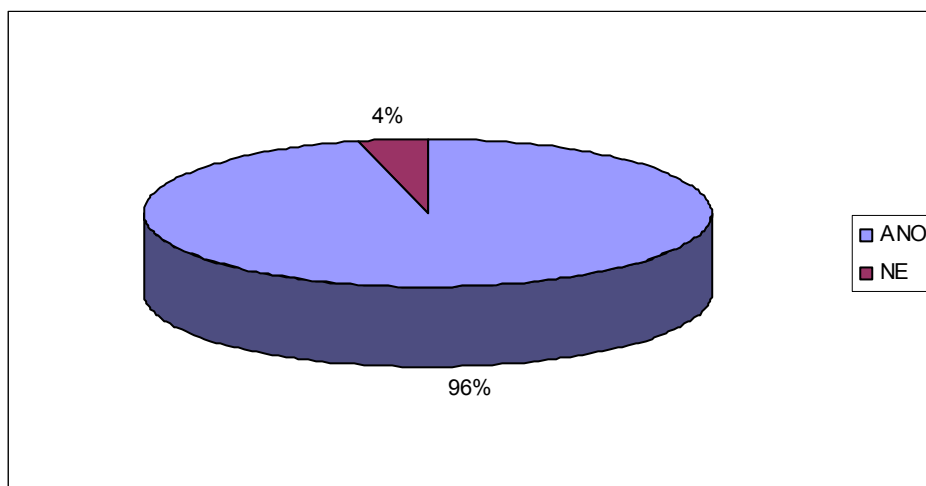
Přátelství a společné zájmy jsou schopny vytvářet velmi příznivé interpersonální vazby dlouhodobého a trvalého charakteru. Mohou být přínosem, jak pro pracovní proces, tak pro soukromý život. Zaměstnanci, kteří mezi sebou udržují mimopracovní kontakty z důvodu přátelství nebo společných zájmů jsou pro podnik velkým přínosem, neboť zpravidla pozitivně ovlivňují i vztah k vykonávané práci.

## 5.19 POŘÁDÁ PODNIK SPOLEČENSKÉ AKCE PRO ZAMĚSTNANCE?

Tabulka 19: Pořádá podnik společenské akce pro zaměstnance? (v %)

	počet	%
<b>ANO</b>	72	96
<b>NE</b>	3	4

Graf 19: Pořádá podnik společenské akce pro zaměstnance?



### Výsledky, diskuse:

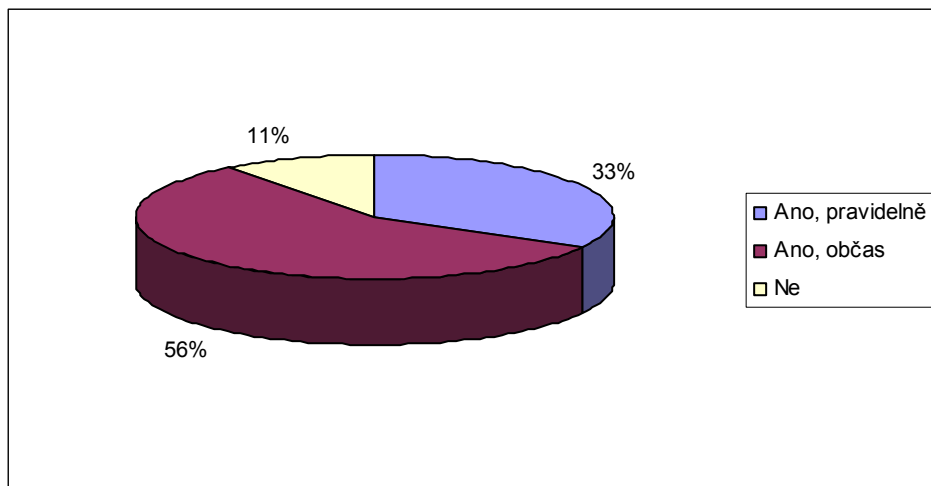
Národní podnik Budějovický Budvar pořádá každoročně v Českých Budějovicích ples pro zaměstnance a příznivce Budějovického Budvaru. Pořádány jsou i další společenské akce jak pro zaměstnance, tak i pro širokou veřejnost. O pořádání těchto akcí je informováno 96 % zaměstnanců, pouhá 4 % nemá o těchto akcích ponětí. Tato menšina pracuje v podniku krátkou dobu a nepochází z Budějovického kraje, proto se doposud o společenské akce nezajímala. Neinformovanost tedy není způsobena malým propagováním společenských akcí či nezájmem zaměstnanců o tyto akce.

## 5.20 HODNOCENÍ TOHO, ZDA SE ZAMĚSTNANCI ZÚČASTŇUJÍ SPOLEČENSKÝCH AKCÍ POŘÁDANÝCH PODNIKEM?

Tabulka 20: Hodnocení toho, zda se zaměstnanci zúčastňují společenských akcí pořádaných podnikem (v %)

Ano, pravidelně	33,33
Ano, občas	56
Ne	10,67

Graf 20: Hodnocení toho, zda se zaměstnanci zúčastňují společenských akcí pořádaných podnikem



### Výsledky, diskuse:

Celých 89,33 % zaměstnanců se účastní společenských akcí pořádaných Budějovickým Budvarem. Z tohoto počtu 33,33 % pravidelně a 56 % alespoň občas. 10,67 % respondentů se akcí neúčastní.

Obecně se plesy Budějovického Budvaru těší nemalému zájmu jak ze strany veřejnosti, tak ze strany zaměstnanců. Jedná se zde nejen o projevení náklonnosti k podniku, ale zároveň o důkaz určité prestiže zúčastněných. Zaměstnanci mají možnost zakoupit si vstupenky dříve než se dostanou do prodeje, což je pro ně výhodou vzhledem k brzké nedostupnosti těchto lístků z důvodu obsazení všech míst v sále.

Záporná odpověď u návštěvy společenských akcí byla často způsobena faktem, že zaměstnanci musí druhý den po plese nastoupit ráno do práce, důvodem je také vzdálenost a špatné dopravní spojení z míst bydliště zaměstnanců do místa konání plesu.

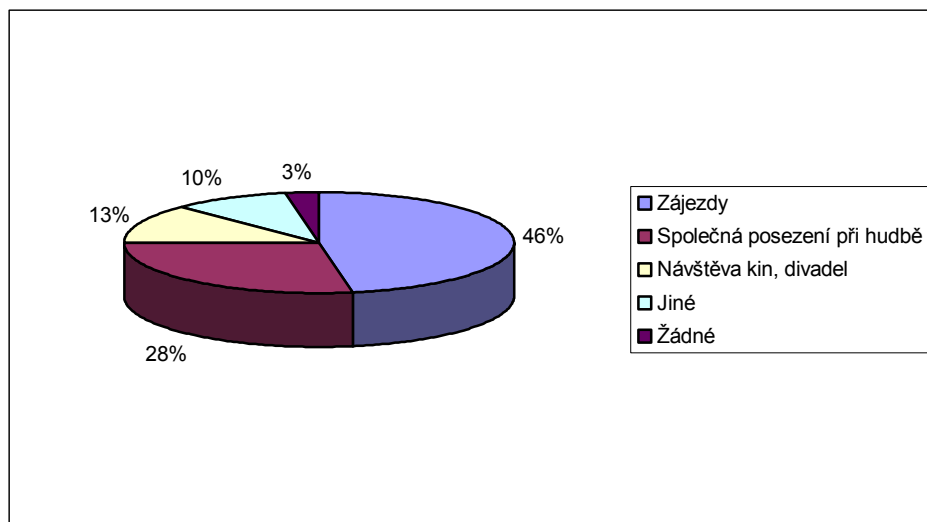
Plesy Budějovického Budvaru se tedy jeví jako velmi příznivá a vhodná možnost společenského setkávání.

## 5.21 TYPY SPOLEČENSKÝCH AKCÍ POŘÁDANÝCH PODNIKEM, KTERÉ BY ZAMĚSTNANCI UVÍTALI

Tabulka 21: Typy společenských akcí pořádaných podnikem, které by zaměstnanci uvítali (v %)

Zájezdy	47,22
<b>Společná posezení při hudbě</b>	27,78
<b>Návštěva kin, divadel</b>	12,5
<b>Jiné</b>	9,72
<b>Žádné</b>	2,78

Graf 21: Typy společenských akcí pořádaných podnikem, které by zaměstnanci uvítali



### Výsledky, diskuse:

Největší procento pracovníků (47,22 %) by uvítalo od svého podniku pořádání zájezdů. 27,78 % dotázaných by uvítalo společenská posezení při hudbě, 12,50 % by se rádo setkávalo při návštěvě kin či divadel, 9,72 % by od svého podniku uvítalo pořádání sportovních akcí, možnosti využít lázeňských služeb či exkurze. Zbývá 2,78 % se nezajímá o žádnou společenskou akci, která by byla eventuálně pořádána jejich podnikem.

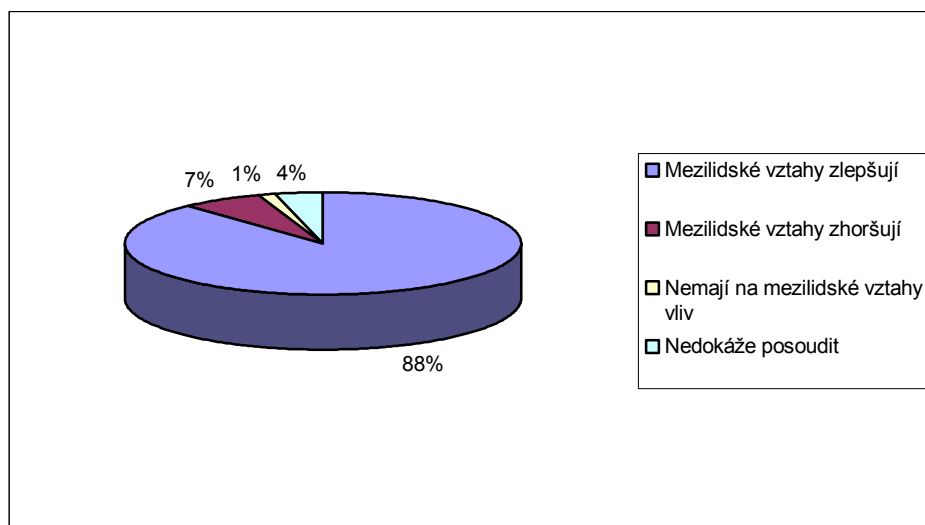
Co se týče nejčastější odpovědi a sice pořádání zájezdů, tuto možnost uváděly všechny skupiny respondentů. Nemusí se jednat pouze o zahraniční zájezdy a dotované výlety mimo republiku, ale také návštěvy celorepublikově zajímavých a významných míst, dále zájezdy na hory a do lázeňských a plaveckých center. 9,72 % uvádělo jako další možnosti ještě různé výstavy a návštěvy hlavního města za účelem jak kulturním, tak nákupním. Požadavky zaměstnanců k využití jejich volného času by mělo vedení podniku zvážit, vzhledem k tomu, že by kolektiv zaměstnanců spolu s jejich rodinami mohli trávit společně více volného času a tak podpořit mimopracovní sociální interakce.

## 5.22 HODNOCENÍ VLIVU SPOLEČENSKÝCH SETKÁNÍ NA MEZILIDSKÉ VZTAHY

Tabulka 22: Hodnocení vlivu společenských setkání na mezilidské vztahy (v %)

Mezilidské vztahy zlepšují	88
Mezilidské vztahy zhoršují	6,67
Nedokáže posoudit	4
Nemají na mezilidské vztahy vliv	1,33

Graf 22: Hodnocení vlivu společenských setkání na mezilidské vztahy



### Výsledky, diskuse:

Největší část dotázaných (88 %) se domnívá, že společná setkání pracovníků mimo pracovní dobu mezilidské vztahy zlepšují. 6,67 % si myslí, že tato setkání vztahy mezi zaměstnanci zhoršují. Jako důvod uvedli dotazovaní přemíru alkoholu, kdy jde společenské vychování často stranou a dalším důvodem se jeví fakt, že se při soukromých setkáních zaměstnanci lépe poznají a udělají si na druhého člověka jiný pohled, než měli doposud ze zaměstnání a tento pohled se často mění k horšímu. Pouze

1,33 % respondentů předpokládá, že společenská setkání nemají na mezilidské vztahy vliv a 4 % dotázaných tento vliv nedokáže posoudit.

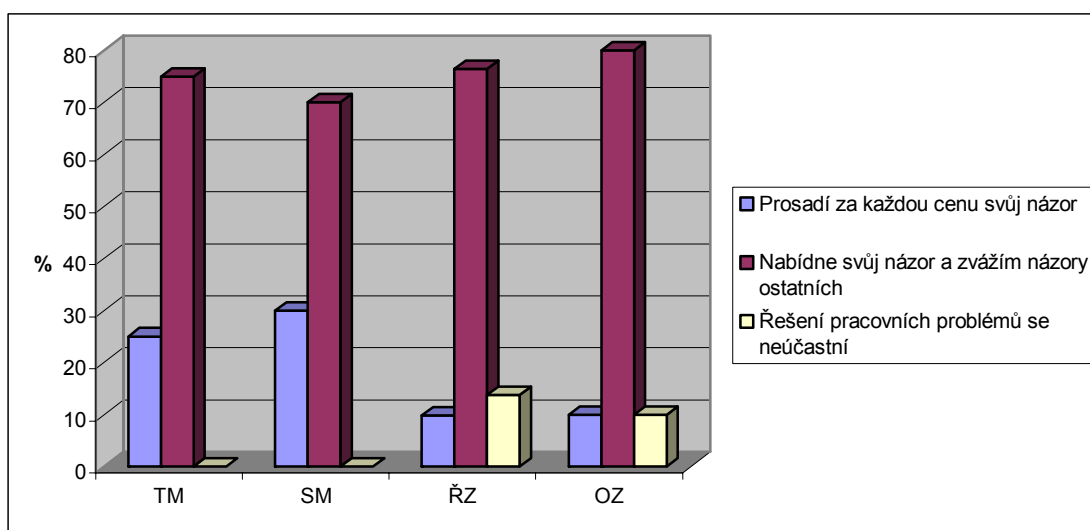
Většina dotazovaných si tedy velice dobře uvědomuje příznivý vliv společenských setkání na jejich mezilidské vztahy v podniku a vliv těchto setkání na utváření kvalitního a příznivého pracovního prostředí, ve kterém tráví většinu svého dne.

## 5.23 HODNOCENÍ TOHO, JAK RESPONDENTI ŘEŠÍ PRACOVNÍ PROBLÉMY

Tabulka 23: Hodnocení toho, jak respondenti řeší pracovní problémy (v %)

	TM	SM	ŘZ	OZ
<b>Prosadí za každou cenu svůj názor</b>	25	30	9,8	10
<b>Nabídne svůj názor a zvážím názory ostatních</b>	75	70	76,47	80
<b>Řešení pracovních problémů se neúčastní</b>	0	0	13,73	10

Graf 23: : Hodnocení toho, jak respondenti řeší pracovní problémy





### Výsledky, diskuse:

V průměru 76 % dotazovaných (75 % TM, 70 % SM, 76,47 % ŘZ, 80 % OZ) uvedlo možnost, při které nabídnou při pracovních problémech spolupracovníkům svůj názor, ale také zvaží názory ostatních. 13,33 % (25 % TM, 30 % SM, 9,8 % ŘZ, 10 % OZ) se snaží prosadit si při pracovních problémech svůj názor za každou cenu a zbylých 10,67 % (13,73 % ŘZ, 10 % OZ) respondentů se raději řešení pracovních problémů neúčastní.

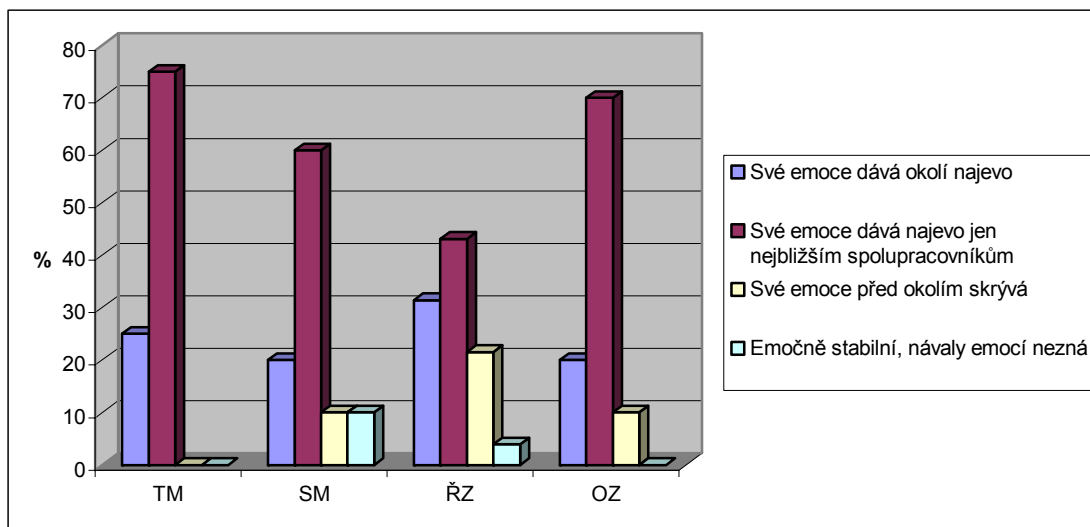
Uvážlivě a tolerantně jednájí tři čtvrtiny TM, kdy nejenže přednesou svůj vlastní názor, ale zároveň vyslechnou ostatní zúčastněné. Jsou si vědomi toho, že řešení pracovních problémů je nedílnou součástí pracovního procesu a bez oboustranné komunikace by bylo řešení problémů neefektivní a zbytečné. Snaha většiny zaměstnanců nabídnout své názory a zároveň zvažít názory ostatních lidí je pro podnik neuvědomělým přínosem. Na druhou stranu sobecké prosazování svých názorů, ať už jsou jakékoli, nebo naopak naprostá neúčast na řešení problémů v podniku nepřispívá ke kvalitnímu řešení pracovních problémů ani ke zlepšení klimatu v jednotlivých pracovních skupinách.

## 5.24 HODNOCENÍ ZVLÁDÁNÍ NÁVALŮ EMOCÍ

Tabulka 24: Hodnocení zvládání návalů emocí (v %)

	TM	SM	ŘZ	OZ
<b>Své emoce dává okolí najevo</b>	25	20	31,37	20
<b>Své emoce dává najevo jen nejbližším spolupracovníkům</b>	75	60	43,14	70
<b>Své emoce před okolím skrývá</b>	0	10	21,57	10
<b>Emočně stabilní, návaly emocí nezná</b>	0	10	3,92	0

Graf 24: Hodnocení zvládnání návalů emocí



### Výsledky, diskuse:

Většina respondentů v případě, že zažívá návaly emocí, tyto emoce dává najevo nejbližším spolupracovníkům (celkem 50,67 % - TM 75 %, SM 60 %, ŘZ 43,14 %, OZ 70 %). Třetina respondentů (28 %) dává své emoce zřetelně najevo (TM 25 %, SM 20 %, ŘZ 31,37 % a OZ 20 %). Své emoce před okolím skrývá 17,33 % (SM 10 %, ŘZ 21,57 % a OZ 10 %). Za emočně stabilní se pokládají z celkového počtu pouhá 4 % respondentů a sice 10 % SM a 3,92 % ŘZ.

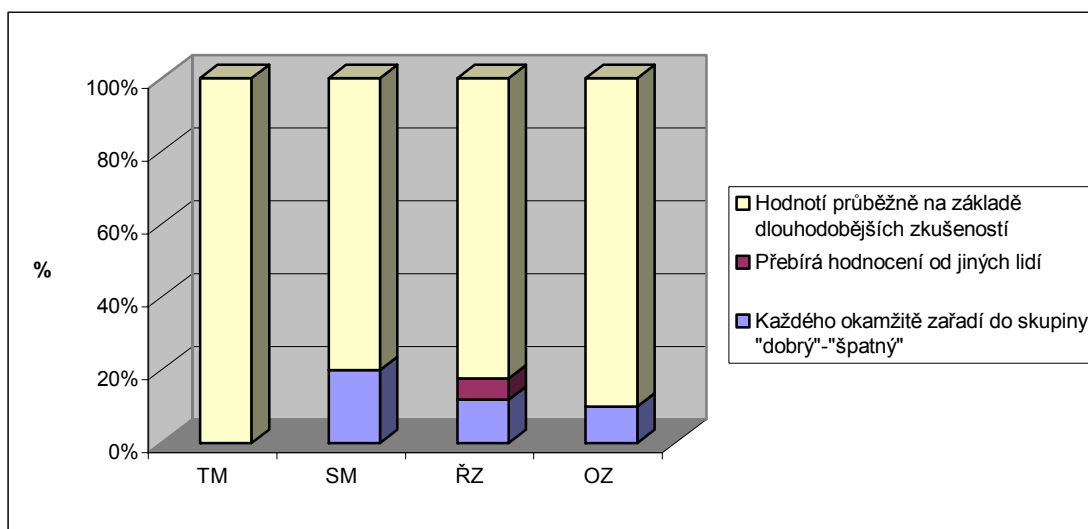
Život každého jedince je protkán množstvím emocí. Emočně reagujeme na jakoukoliv událost, menšího i většího významu, která nás v životě potká. Reagujeme na interní a externí podněty. Za optimální stav je označována tzv. emoční stabilita (vyrovnanost). Je to stav, kdy osoba plně vnímá podněty, ale její reakce na tyto podněty nespádají do extrémů. Emoční stabilita je taktéž považována za základ dobrého zdraví, neboť v případě negativních emocí dochází v organismu k vyplavování látek pro organismus toxických, exorfinů. Bohužel emoce je mnohdy těžko ovládnout, což je patrné i z výsledků dotazovaných. Často pak bývají negativní projevy emocí přenášeny na nejbližší okolí, což má nejhorší dopad na sociální interakce.

## 5.25 ANALÝZA, JAK RESPONDENTI HODNOTÍ TY, S NIMIŽ SE SETKÁVAJÍ

Tabulka 25: Analýza toho, jak respondenti hodnotí ty, s nimiž se setkávají (v %)

	TM	SM	ŘZ	OZ
<b>Každého okamžitě zařadí do skupiny "dobrý"- "špatný"</b>	0	20	11,76	10
<b>Přebírá hodnocení od jiných lidí</b>	0	0	5,88	0
<b>Hodnotí průběžně na základě dlouhodobějších zkušeností</b>	100	80	82,35	90

Graf 25: Analýza toho, jak respondenti hodnotí ty, s nimiž se setkávají



### Výsledky, diskuse:

Naprostá většina (84 %) ze všech respondentů odpověděla, že ostatní osoby, s nimiž se setkávají, hodnotí průběžně na základě dlouhodobějších zkušeností (TM 100 %, SM 80 %, ŘZ 82,35 %, OZ 90 %). Okamžitě zařadí člověka do skupiny „dobrý“ - „špatný“ 12 % dotazovaných (SM 20 %, 11,76 % ŘZ, 10 % OZ) a pouze 4 % osob (5,88 % ŘZ) přebírá hodnocení od jiných lidí.

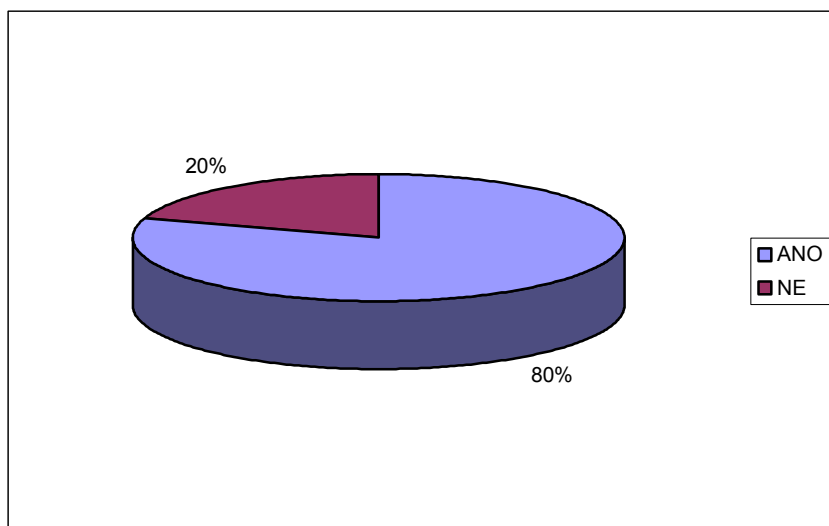
Důležitým zjištěním v této analýze je fakt, že naprostá většina osob nedělá ukvapené závěry, co se hodnocení týče a nedá na první dojem. Nejprve se musí detailně seznámit s neznámým člověkem a postupně si o něm udělá obrázek. Pozitivní taktéž je, že si respondenti ve všech složkách uvědomují, že kvality a slabé stránky každého člověka se projeví teprve v průběhu času na základě situací, které bude muset dotyčná osoba řešit. Tyto výsledky ukazují na dobrý základ pro efektivně fungující mezilidské vztahy. Schopnost zařadit nového jedince okamžitě do určité postoje skupiny nebo snaha přebírat postoje od jiných členů skupiny by totiž mohla způsobit strnulost sociálních vazeb a vytvořit prostředí plné unáhlených závěrů.

## 5.26 HODNOCENÍ TOHO, ZDA SE RESPONDENTI TĚŠÍ DO PRÁCE

Tabulka 26: Hodnocení toho, zda se respondenti těší do práce (v %)

<b>ANO</b>	<b>80</b>
<b>NE</b>	<b>20</b>

Graf 26: Hodnocení toho, zda se respondenti těší do práce



### Výsledky, diskuse:

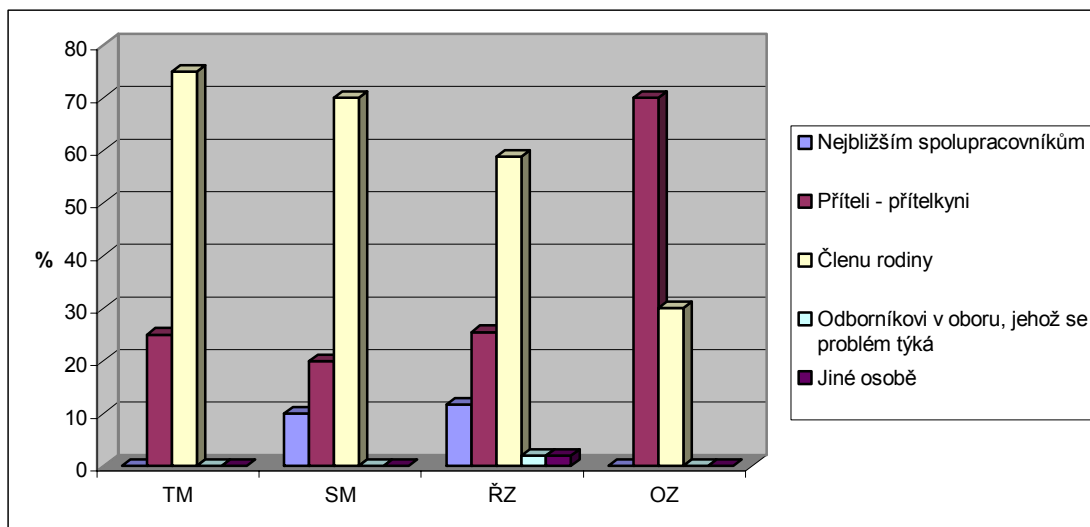
Do zaměstnání se v převážné většině roku těší 80 % respondentů, zbylých 20 % se netěší. Tato otázka byla položena jako otevřená, a tak měli pracovníci možnost vyjádřit se, proč se těší či netěší do práce. Důvodem, proč se většina zaměstnanců těší do práce je kontakt s lidmi z jejich pracovní skupin, dobrý kolektiv a fakt, že zaměstnání považují za pravidelnou součást svého života, která jim dodává stabilní pracovní rytmus a práce je baví. Zbylých 20 % respondentů, kteří se do pracovního procesu netěší uvedlo jako důvod návaly pracovních problémů, nechuť k brzkému vstávání a celkovou vyčerpanost ze zaměstnání. Objevily se též odpovědi typu stereotypnost práce, nepříjemné dojíždění, ranní a odpolední dopravní problémy a přílišná náročnost práce. Důležitým faktem je, že nejčastější důvod těšících se respondentů je dobrý kolektiv a dobré vztahy na pracovišti. Při záporných odpovědích se neobjevily jako důvody interpersonální vztahy či klima na pracovišti, vyšlo najevo, že se respondenti netěší do práce zcela z jiných důvodů, což je opět kladným znakem.

## 5.27 ANALÝZA TOHO, KOMU SE RESPONDENTI SVĚŘÍ, POKUD MAJÍ PROBLÉM

Tabulka 27: Analýza toho, komu se respondenti svěří, pokud mají problém (v %)

	TM	SM	ŘZ	OZ
<b>Nejbližším spolupracovníkům</b>	0	10	11,76	0
<b>Příteli - přítelkyni</b>	25	20	25,49	70
<b>Členu rodiny</b>	75	70	58,82	30
<b>Odborníkovi v oboru, jehož se problém týká</b>	0	0	1,96	0
<b>Jiné osobě</b>	0	0	1,96	0

Graf 27: Analýza toho, komu se respondenti svěří, pokud mají problém



### Výsledky, diskuse:

Z výsledků vyplývá, že nadpoloviční většina (57,33 %) se svěřuje se svými osobními problémy nejbližším rodinným příslušníkům (TM 75 %, SM 70 %, ŘZ 58,82 %, OZ 30 %). 30,67 % by řešilo problém s přítelem či přítelkyni (TM 25 %, SM 20 %, ŘZ 25,49 %, OZ 70 %). Pomoc od spolupracovníků očekává pouhých 9,33 % dotazovaných (10 % SM, 11,76 % ŘZ). Odborníka by vyhledalo jen 1,33 % respondentů a sice z řad ŘZ (1,96 %) a stejné procento ŘZ by se nesvěřilo nikomu.

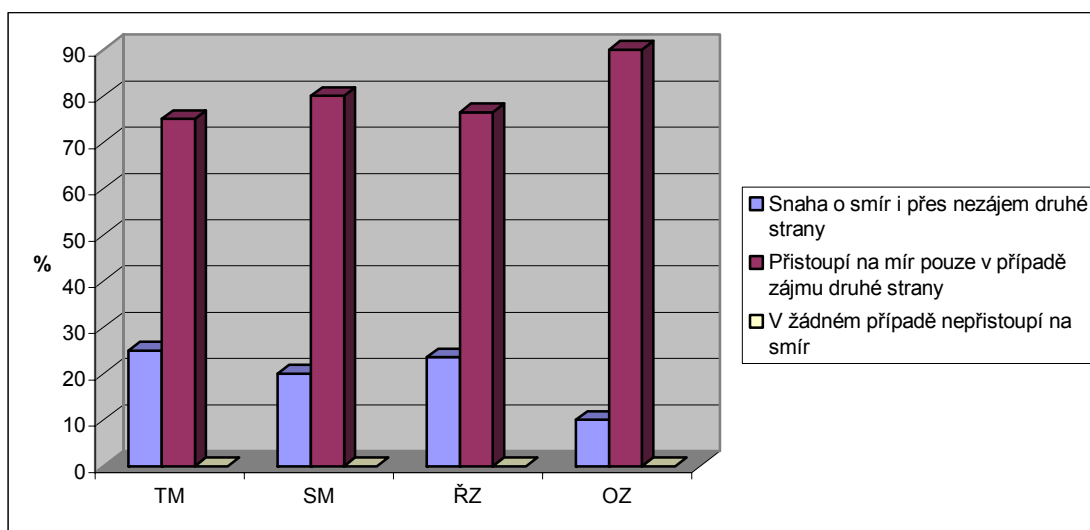
Největší důvěře se těší rodinní příslušníci, což je s ohledem na důvěru a znalost druhého logické. Nejčastěji to bývají manželé a manželky, dále potom sourozenci, případně dcery a synové (v neúplných rodinách). Toto číslo je také ovlivněno rodinným stavem respondentů, kteří jsou většinou ženatí či vdané. U svobodných potom převažuje coby důvěrník přítel či přítelkyně. Tato možnost se týká především svobodných OZ. I přes nízké procento osob, které by se svěřili spolupracovníkům je možno poukázat na přátelské vztahy mezi členy týmu. Odborníkovi by se svěřilo skutečně nízké procento a to pouze v případě, že by šlo již o velmi závažný problém, se kterým by si dotyční nevěděli rady. Stejně častá je i odpověď respondentů, kteří své problémy nejčastěji řeší uzavřeně, jelikož nejlépe důvěřují sami sobě.

## 5.28 CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PŘI KONFLIKTU

Tabulka 28: Chování zaměstnanců při konfliktu (v %)

	TM	SM	ŘZ	OZ
<b>Snaha o smír i přes nezájem druhé strany</b>	25	20	23,53	10
<b>Přistoupí na mír pouze v případě zájmu druhé strany</b>	75	80	76,47	90
<b>V žádném případě nepřistoupí na smír</b>	0	0	0	0

Graf 28: Chování zaměstnanců při konfliktu



### Výsledky, diskuse:

Při řešení osobních konfliktů se 78,67 % respondentů snaží řešit smír pouze v případě zájmu druhé strany (TM 75 %, SM 80 %, ŘZ 76,47 %, OZ 90 %). Takřka čtvrtina dotázaných se bude snažit o smír i přes nezájem druhé strany (celkem 21,33 % - TM 25 %, SM 20 %, ŘZ 23,53 % a OZ 10 %). Odpověď „v žádném případě nepřistoupím na smír“ neuvedl nikdo z dotazovaných.

Získané výsledky svědčí o velmi dobré snášenlivosti zaměstnanců a to jak v soukromém životě, tak i v pracovním prostředí. Dokonce se skoro čtvrtina z nich bude snažit o smír i přes nezáměr druhé strany, což je obdivuhodné. Velmi dobře působí absence poslední odpovědi, kdy by osoba nebyla ochotna přistoupit na smír v žádném případě. Zdá se, že v konfliktních situacích se dotazovaní nevyžívají a rádi vše navracejí do klidného stavu. Absence konfliktních osob je pro interpersonální vztahy nesmírně důležitá, jelikož i menšina konfliktních lidí dokáže narušit harmonii celého týmu.

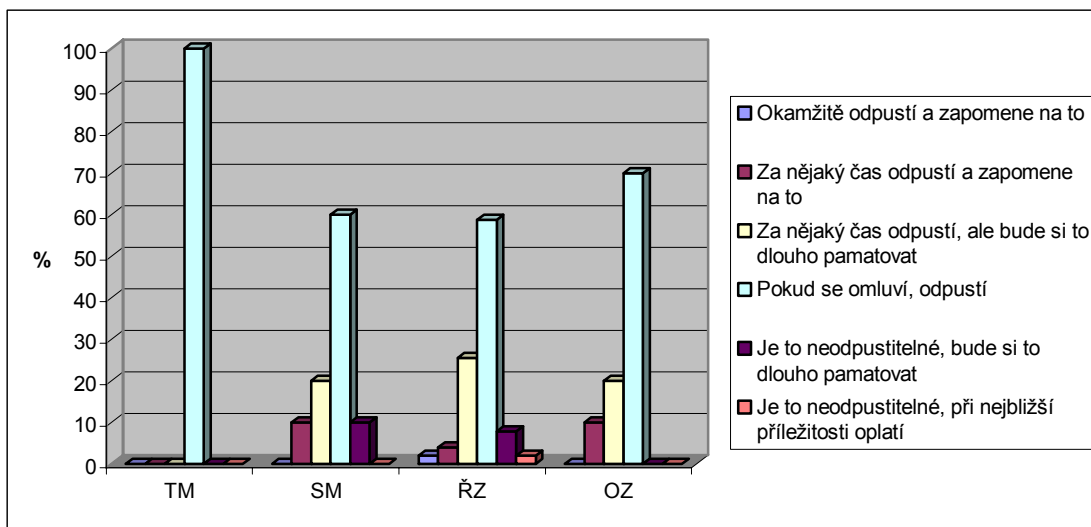
## 5.29 ANALÝZA CHOVÁNÍ RESPONDENTA, POKUD HO NĚKDO CITELNĚ URAZÍ

Tabulka 29: Analýza chování respondenta, pokud ho někdo citelně urazí (v %)

	TM	SM	ŘZ	OZ
<b>Okamžitě odpustí a zapomene na to</b>	0	0	1,96	0
<b>Za nějaký čas odpustí a zapomene na to</b>	0	10	3,92	10
<b>Za nějaký čas odpustí, ale bude si to dlouho pamatovat</b>	0	20	25,49	20
<b>Pokud se omluví, odpustí</b>	100	60	58,82	70
<b>Je to neodpustitelné, bude si to dlouho pamatovat</b>	0	10	7,84	0
<b>Je to neodpustitelné, při nejbližší příležitosti oplátí</b>	0	0	1,96	0



Graf 29: Analýza chování respondenta, pokud ho někdo citelně urazí



### Výsledky, diskuse:

V případě citelné urážky 62,67 % dotázaných agresorovi urážku po omluvě odpustí (TM 100 %, SM 60 %, ŘZ 58,82 %, 70 % OZ). 22,67 % respondentů (SM 20 %, ŘZ 25,49 %, OZ 20 %) za nějaký čas urážku odpustí, ale budou si ji dlouho pamatovat. 6,67 % (10 % SM, 7,84 % ŘZ) nedokáže urážku na cti odpustit a uchová si ji dlouho v paměti. 5,33 % dotázaných (10% SM, 3,92% ŘZ, 10% OZ) za nějaký čas urážku odpustí a zapomene na celou událost. Zbylá procenta byla shodně přidělena možnostem „okamžitě odpustí a zapomene na urážku“ (celkem 1,33 % - 1,96 % ŘZ) a „je to neodpustitelné, při nejbližší příležitosti urážku oplátí“ (celkem 1,33 % - 1,96 % ŘZ).

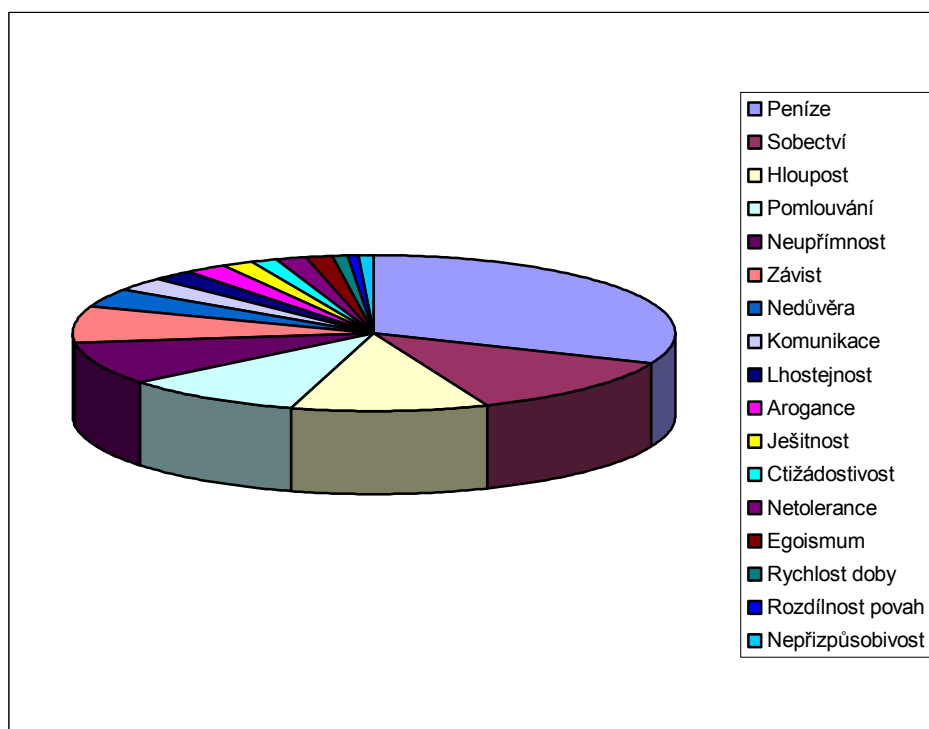
Výsledky této části potvrzují platnost výsledků, které se týkaly obecného řešení konfliktních situací. Přídavným prvkem je zde skutečnost, jak bude respondent s konfliktem nakládat po uzavření formálního smíru. Při citelných urážkách se konflikt ukládá hluboko do paměti a ovlivňuje v budoucnu postoj „oběti“ vůči agresorovi. Toto se může projevat jako nedůvěra, neschopnost či nezáměr navázat s agresorem bližší kontakt. V případě opakovaných či výrazných sociálních konfliktů mohou být tyto nadále dočasným či trvalým zdrojem nových konfliktů. Příjemným zjištěním je, že zaměstnanci dokáží ve velké většině případů citelné urážky odpouštět a zapomínat, v některých případech dokonce i okamžitě. Toto je nezbytným předpokladem pro utváření a udržení kvalitních mezilidských vztahů na pracovištích.

### 5.30 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ FAKTORY, KTERÉ JSOU PODLE RESPONDENTŮ PŘEKÁŽKOU V MEZILIDSKÝCH VZTAZÍCH

Tabulka 30: Nejdůležitější faktory, které jsou podle respondentů překážkou v mezilidských vztazích (v %)

	%
<b>Peníze</b>	31,34
<b>Sobectví</b>	12,69
<b>Hloupost</b>	10,45
<b>Pomlouvání</b>	9,7
<b>Neupřímnost</b>	8,96
<b>Závist</b>	7,46
<b>Nedůvěra</b>	3,73
<b>Komunikace</b>	2,99
<b>Lhostejnost</b>	2,24
<b>Arogance</b>	2,24
<b>Ješitnost</b>	1,49
<b>Ctižádostivost</b>	1,49
<b>Netolerance</b>	1,49
<b>Egoismus</b>	1,49
<b>Rychlost doby</b>	0,75
<b>Rozdílnost povah</b>	0,75
<b>Nepřízpůsobivost</b>	0,75

Graf 30: Nejdůležitější faktory, které jsou podle respondentů překážkou v mezilidských vztazích



### Výsledky, diskuse:

Jednoznačně první pozici v překážkách v mezilidských vztazích zaujímají peníze. Tento problém uvedlo 31,34 % respondentů. Je to klasická reakce na lidskou chamtivost a materiálnost. Souvisí i se sobectvím uvedeném hned na druhém místě s 12,69 %. Že lidé myslí pouze na sebe se stalo, bohužel, denním chlebem každého z nás, kdy nám mnozí dávají jasně najevo svoji sebestřednost a jednají pouze ve svůj prospěch. Jedno souvisí s druhým a druhé se třetím. Hloupost je „nemoc“, kterou jsou někteří jedinci „obdarováni“, aniž by si to sami uvědomovali. Tuto variantu zvolilo za nejhorší 10,45 % tázaných. Pomlouváním si mnozí chtějí dokázat, že oni jsou ti nejlepší a že to tak cítí i jejich okolí. Shazováním druhých lidí se snaží dostat se na nejvyšší pozice v oblíbenosti okolí, přičemž nevidí jednoduchost své osoby. Neupřímnost uvedlo 8,96 %, což pouze potvrzuje hodnocení z tabulky 9, které vlastnosti si respondenti u ostatních nejvíce cení, kdy se upřímnost objevila na druhém místě. Je jasné, že nalhávání neupřednostňuje žádný z nás. Závist (7,46 %) je typickou, nechvalně známou českou vlastností. Souvisí nejen s materiálem, ale s jakoukoliv i neuchopitelnou záležitostí, kdy lze závidět i vzdělání, dovednosti a vlastně cokoliv, co se dotýkámu

právě nedostává. Těžko vymanit závist z mezilidských vztahů. Největší závistivci se sami nezmohou na dosažení reálných hodnot, jelikož je pro ně pohodlnější pouze závidět a ospravedlňují se, že jim něco nebylo dáno osudem.

## 6. DISKUSE

Dílejší diskuse k výsledkům jsou pro přehlednost uvedeny u jednotlivých tabulek a grafů, vztahujících se přímo ke zjišťovanému faktoru. Cílem této kapitoly je tedy zaměřit se na komplexní popis a shrnutí jednotlivých získaných výsledků, rozdělených do příslušných skupin, v nichž bylo mapování interpersonálních vztahů v národním podniku Budějovický Budvar prováděno.

Z celkových výsledků jednotlivých zkoumaných skupin vyplynul velmi dobrý vztah pracovníků k lidem a celkově převažující spokojenost s mezilidskými vztahy uvnitř podniku.

Prostřednictvím vnitroskupinového výzkumu bylo zjištěno, že pracovníci z vedení podniku jsou spokojeni se svou prací především díky uspokojení potřeby seberealizace a jistoty zaměstnání a výdělku. Naopak v minimálním procentu je pro ně důležitá výše výdělku. Odlišně ale dopadla skupina řadových zaměstnanců, kteří pro své uspokojení sice potřebují také jistotu zaměstnání a výdělku, ale hraje pro ně již velmi podstatnou roli výše jejich výdělku. U obchodních zástupců byly jednotlivé faktory víceméně vyrovnány. Převažující spokojenost s mezilidskými vztahy na pracovišti dokazuje i fakt, že se převážná část zaměstnanců (68 %) schází se svými spolupracovníky i mimo pracovní dobu, k čemuž je motivuje pouto přátelství (60,78 %) a z 37,25 % jsou to společné zájmy. I co se vztahů mezi jednotlivými skupinami a zařazeními týče, obstáli zaměstnanci velmi dobře, jelikož nehledí na zařazení a podřízenost či nadřízenost svých zaměstnanců, ale scházejí se se zaměstnanci z jakéhokoliv postu. Neplatí tedy strach z narušení autority vedoucích pracovníků, způsobený pozitivními vztahy mezi jednotlivými skupinami. 89,33 % dotazovaných se za účelem prohloubení interpersonálních vztahů účastní společenských akcí pořádaných podnikem. Kromě těchto akcí pořádaných podnikem, což zahrnuje především plesy, by zaměstnanci navrhovali ze 47,22 % pořádání podnikových zájezdů a další kulturní a sportovní akce. Zájem na mimopodnikovém setkávání se spolupracovníky zhodnotilo 88 % dotazovaných jako pozitivní přínos pro interpersonální vztahy. Uvážlivé a tolerantní jednají při konfliktech prokázalo 76 % dotazovaných zaměstnanců a i při emočním návalu prokázala polovina respondentů blízký vztah k jejich spolupracovníkům, faktem, že při nějaké emoční nestabilitě se svěřují právě jim. Spolupracovníky respondenti hodnotí především na základě dlouholetých zkušeností (84 %) a objeví-li se nějaký

pracovní problém či konflikt, mají pracovníci skutečný zájem na jeho vyřešení a vysvětlení celé situace.

Kvalitní interpersonální vztahy se také projevily na faktu, že se celých 80 % respondentů těší do práce, přičemž záporné odpovědi byly způsobeny jinými faktory, než interpersonálními vztahy či z důvodu špatného pracovního kolektivu. Pracovníci tedy, jak je patrné, mají skutečný zájem na vytváření vzájemných společných interpersonálních vazeb.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, celosvětově proslulé podniky se věnují mezilidským vztahům s větší intenzitou než podniky působící pouze na regionálním či republikovém trhu. Jak je patrné, i národní podnik Budějovický Budvar si je dobře vědom mimořádné důležitosti svého postavení na celosvětovém trhu, proto i on dbá zvýšenou měrou právě na kvalitní interpersonální vztahy pracovníků. Z nemalé části totiž jsou i tyto vztahy příčinou náskoku před konkurencí.

## 7. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo mapování interpersonálních vztahů uvnitř pracovních skupin národního podniku Budějovický Budvar. Výzkum byl zaměřen na strukturu existujících interpersonálních vazeb společně se zjišťováním faktorů, které se rozhodujícím způsobem podílí na utváření sociálních interakcí u skupiny zkoumaných respondentů.

V Budějovickém Budvaru byl zjištěn průměrný věk respondentů 35 let, přičemž v řídicích složkách převažují lidé nad 40 let, zatímco nejnižší věkový průměr byl zjištěn u obchodních zástupců (31 let). Zhruba stejně starou věkovou kategorii představují zástupci zaměstnanci ve výrobě (33 let). Věkový průměr mužů a žen podle pracovního zařazení je takřka shodný, pouze ve výrobě je převažující procento starších žen a mladších mužů. Ve špičkovém a středním managementu převažují muži nad ženami, zatímco skupina obchodních zástupců je tvořena výhradně muži. Přibližně stejný podíl obou pohlaví je u pracovníků ve výrobě. Díky pokročilým technologiím a zvýšené automatizaci výrobního procesu nejsou na ženy kladeny tak vysoké fyzické nároky, což umožňuje jejich relativně vyšší zastoupení přímo ve výrobě. S tímto faktem souvisí též vyšší podíl středoškolsky vzdělaných zaměstnanců ve výrobě. Pracovníci se základním vzděláním představují jen šestinu z celkového počtu dotazovaných řadových zaměstnanců. Časová náročnost, nepravidelná pracovní doba a nezbytná mobilita v rámci regionu klade zejména na obchodní zástupce zvýšené nároky. To je zřejmě důvodem, proč podnik na tyto pozice upřednostňuje muže. Nízký věk a celkové požadavky na činnost obchodních zástupců se odráží ve skutečnosti, že tito pracovníci jsou v převážné míře svobodní (pouze 30% ženatých). Se vzrůstající úrovní řídicí činnosti roste podíl vysokoškolsky kvalifikovaných zaměstnanců. Zatímco u středního managementu převažují ještě absolventi středních škol, na úrovni špičkového managementu jednoznačně převažují vysokoškolsky vzdělaní pracovníci. Je chvályhodné, že podnik v největší míře spoléhá na již prověřené zaměstnance a není zde velká fluktuace pracujících, jako tomu bývá v ostatních obdobných podnicích. Vysoké procento zaměstnanců z řad ŘZ působí v podniku déle než 15 let, kdy je jasně znatelná sounáležitost s podnikem a osobní vztah, který je rozhodně pro práci v jakémkoliv zaměstnání velice důležitý. Podnik se tak může pochlubit opravdovými odborníky na danou problematiku, jelikož veškeré dovednosti se zlepšují a získávají pouze praxí a

osobní zkušeností v dané pozici. Snížením fluktuace zaměstnanců se také prohlubuje sounáležitost s podnikem a především interpersonální vztahy uvnitř pracovních skupin a tvoří se tak skutečně kvalitní a ucelený pracovní kolektiv. Výsledky, při kterých bylo zjištěno, že více jak tři čtvrtiny dotazovaných jsou s interpersonálními vztahy uvnitř jejich pracovních skupin spokojeny, ukazují na fakt, že v podniku vládne podle všeho přátelské klima, kdy si jsou spolupracovníci nápomocni a mohou se jeden na druhého spolehnout.

Příznivá věková a vzdělanostní skladba zaměstnanců svědčí jednak o atraktivnosti profesí, ale i dobré personální práci podnikového managementu. Je patrné, že podnik sází na flexibilitu obchodních zástupců a na druhé straně na dlouholeté zkušenosti a odborné znalosti pracovníků ve vedoucích pozicích.

Ze zmíněných výsledků vyplynulo, že interpersonální vztahy v národním podniku Budějovický Budvar se vyznačují převážně vyváženou a konstruktivní povahou, která má významný dopad na sociální stabilitu pracovního prostředí. Celkový obraz výsledků ukazuje, že neexistuje přímá souvislost mezi kvalitou mezilidských vztahů a pohlavím, věkem, vzděláním či pracovním zařazením zkoumaných osob. Výsledky jasně ukazují na lidskou emocionalitu jako zdroj kvality, hloubky a struktury mezilidských vztahů, přičemž ostatní faktory pouze vytvářejí prostředí a podmínky pro jednotlivé psychické reakce nebo z těchto reakcí přímo vznikají. Výsledky dotazníkového zkoumání, které bylo doplněno pozorováním a rozhovory s některými respondenty, hovoří v naprosté většině o kladných pracovních i osobních sociálních vazbách. Velkou roli v těchto vazbách hrají samozřejmě i vrozené vlastnosti temperamentu ve spojení s celoživotním procesem socializace. Při nepříznivé životní situaci se respondenti často svěřují a vyhledávají pomoc u svých přátel, přičemž významným zjištěním je, že část těchto užších přátelských vazeb zaměstnanců Budějovického Budvaru je vytvářena s pracovníky podniku nebo přímo se spolupracovníky z pracovní skupiny. Výzkum se v otázce vytváření postojů vůči ostatním lidem zaměřil i na analýzu základního pocitu, s nímž zkoumané osoby vstupují do sociálních interakcí, které představují podstatnou součást utváření a existence interpersonálních vztahů. Výsledky poté ukázaly, že respondenti nedají v naprosté většině na první dojem či přebírání názorů od ostatních, ale sami si utváří názor na okolí dlouhodobějším pozorováním a poznáváním. Na základě výsledků dotazníku lze také vysledovat návaznost kladných pracovních i osobních sociálních vazeb na schopnost zkoumaných osob zvládat individuální emoční extrémy s regulovaným dopadem na okolí. Tato schopnost většiny tázaných osob se



navenek projevuje společným řešením pracovních problémů, řešením osobních konfliktů smírem i za nepříznivých externích podmínek a schopností odpouštět.

V kolektivu je spokojenost a pohoda jednou z hlavních otázek pro vzrůstající kolektivní činnost a soudržnost, což se projevuje na hospodaření celé skupiny, potažmo celého podniku. Je velkou předností každého úspěšného podniku tyto interpersonální vztahy sledovat a vytvářet podmínky pro maximální spokojenost, která se projeví zvyšováním výkonů pracovních kolektivů.

Pro národní podnik Budějovický Budvar je tedy nesmírně důležité nadále pokračovat v tomto zavedeném trendu sociálních interakcí pracovníků a personálního úseku. K dalšímu zkvalitnění interpersonálních vztahů v podniku by jistě vedlo i pořádání dalších typů společenských akcí pro zaměstnance, především pak zájezdů, jak vyplynulo z dotazníkového šetření.

I přes očividně harmonické mezilidské vztahy zaměstnanců je třeba nepodceňovat neustálou možnost vzniku konfliktních situací, které mohou mít, v případě nezájmu na jejich vyřešení, neblahý dopad na podnik.

Je na místě též nepodceňovat dopad rostoucích vnějších politických a ekonomických tlaků na podnik a zaměstnance a přislíbit jim nadále jistotu zaměstnání i při případné změně vlastníka podniku. Tyto stresové situace, které mohou dopadat na všechny pracovníky, by mohly způsobit odliv kvalitních pracovníků do jiných podniků, právě kvůli obavám ze ztráty zaměstnání.

## 8. SUMMARY

The submitted Diploma Thesis maps in a detail way the interpersonal relationships in Czech national enterprise Budějovický Budvar. A socio-economical survey was performed using the questionnaires where the individual working groups were supplied with 30 questions related to the common information on responding subjects, their professional activities at the enterprise and queries directly targeted to interpersonal relationships. The investigated respondents were, for purpose of the study, divided into 4 groups: top management, mid management, ordinary employes and business representatives. Based on the summary tables, graphs and discussions the results were evaluated to find the representative answers and appropriate reasons of respondents' motivations.

Of the above mentioned data a conclusion could be drawn that in the interpersonal relations at the national enterprise Budějovický Budvar are characterised mostly by balanced and constructive attitudes, which have a far implicated impact on social stability of the working atmosphere. The global picture of the results shows that there is no direct relation among the quality of interpersonal relations and gender, age, qualification or working position of responding individuals. Obtained results explicitly indicate the human emotionality to be the real source of quality, depth and structure of interpersonal relations and the other factors only form an environment and conditions for individual mental reactions or are directly derived of these reactions. Results of the questionnaire survey, which was supplemented with the observations and communications to some of respondents document, to a great deal, the positive professional and individual social bonds. Great role in these bonds play, with no doubt, also the innate characteristics of temperament in connection with a lifelong process of socialisation.

In a team, the satisfaction and well-being represent one of the main aspects for increasing of the team work and cohesiveness, what reflects in economical behaviour of the whole group or entire enterprise. It is of a great advantage of any enterprise to study these interpersonal relations and based on it to create conditions for a maximal satisfaction which then expresses in enhanced effectiveness of working teams.

## 9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Balcar, K.: *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Státní pedagogické nakladatelství, Praha 1983. 231 s.
2. Bedrnová, E., Nový, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, Praha 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
3. Dlouhá, D.: *Psychologie a bezpečnost práce: vybrané kapitoly*. Institut výchovy bezpečnosti práce, Brno 1996. 43 s. ISBN 80-85022-11-7.
4. Dlouhá, D., Pavlíčková, H.: *Základy psychologie*. Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, Brno 2001. 77 s. ISBN 80-7157-496-1.
5. Fehlau, E. G., Kunst, P.: *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Grada Publishing, Praha 2003. 108 s. ISBN 80-247-0533-8.
6. Goleman, D.: *Emoční inteligence*. Columbus, Praha 1997. 348 s. ISBN 80-85928-48-5.
7. Hloušková, I.: *Vnitrofiremní komunikace*. Grada Publishing, Praha 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
8. Hoskovec, J.: *Emoce a výkonnost*. Státní pedagogické nakladatelství, Praha 1988. 283 s.
9. Hyhlík, F., Nakonečný, M.: *Malá encyklopedie současné psychologie*. Státní pedagogické nakladatelství, Praha 1973. 286 s.
10. Charvát, J.: *Život, adaptace a stres*. Avicem, Praha 1973. 153 s.
11. Kohoutek, R., Štěpaník, J.: *Psychologie: práce a řízení*. Cerm, Brno 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
12. Mayerová, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. Grada Publishing, Praha 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
13. Nakonečný, M.: *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. 437 sa. ISBN 80-200-0625-7.
14. Nakonečný, M.: *Psychologie osobnosti*. Academia, Praha 1995. 336 s. ISBN 80-200-0525-0.
15. Nakonečný, M.: *Sociální psychologie*. Academia, Praha 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
16. Provazník, V.: *Psychologie pro ekonomy*. Grada Publishing, Praha 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.

17. Schmidbauer, W.: *Psychologie: Lexikon základních pojmů*. Naše vojsko, Praha 1994. 203 s. ISBN 80-206-0459-6.
18. Štikar, J., a kol.: *Metody psychologie práce a organizace*. Karolinum, Praha 2000. 188 s. ISBN 80-246-0048-X.
19. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J.: *Základy psychologie práce a organizace*. Karolinum, Praha 1996. 302 s. ISBN 80-7184-091-2.
20. Teplov, B.M.: *Psychologie*. Státní pedagogické nakladatelství, Praha 1954. 188 s.
21. Vybíral, Z.: *Psychologie lidské komunikace*. Portál, Praha 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2.

## **10. PŘÍLOHY**

1. DOTAZNÍK
2. OBRAZOVÁ PŘÍLOHA

# DOTAZNÍK

## Interpersonální vztahy na pracovišti

### 1. Jste

- muž
- žena

### 2. Uveďte, prosím, Váš věk: .....let

### 3. Váš rodinný stav

- svobodný(á)
- ženatý, vdaná
- rozvedený(á)
- vdovec(vdova)

### 4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- SŠ bez maturity (vyučen/a)
- SŠ s maturitou
- vysokoškolské

### 5. Kolik let již pracujete v podniku?

- méně než rok
- 1 až 4 roky
- 5 až 9 let
- 10 až 14 let
- 15 a více let

### 6. Na jaké pozici ve firmě pracujete?

- Top management
- Střední management
- Řádový zaměstnanec
- Jiné, uveďte jaké.....

### 7. Jste spojen(a) s mezilidskými vztahy ve vašem pracovním kolektivu?

- zcela spokojen(a)
- spíše spokojen(a)
- spíše nespokojen(a)
- zcela nespokojen(a)

### 8. Uspokojení jaké potřeby je pro Vás v práci nejdůležitější?

- Potřeba seberealizace
- Uspokojení z práce
- Uspokojení z kontaktu z lidmi
- Jistota zaměstnání a výdělku
- Výše výdělku
- Jiné, prosím, uveďte.....

**9. Čeho si na lidech nejvíce vážíte?**

- slušnost
- poctivost
- ochota pomoci
- otevřenost
- pracovitost
- upřímnost
- Jiné, prosím, uveďte.....

**10. Čeho si na Vás lidé podle Vašeho názoru nejvíce cení?**

- slušnost
- poctivost
- ochota naslouchat, pomoci
- otevřenost
- pracovitost
- upřímnost

jiné (prosím, uveďte jaké):.....

**11. Máte-li připomínky k práci Vašeho spolupracovníka(ce) ve Vaší pracovní skupině:**

- vysvětlím mu(jí), v čem dělá chybu a co by měl(a) změnit
- dám mu(jí) najevo, v čem dělá chybu
- nic neřeknu ani nedám najevo

**12. Co je podle Vás důležité pro práci vedoucího pracovníka? Uveďte, prosím, maximálně 3 možnosti:**

- organizační a řídicí schopnosti
- poctivost, čestnost, svědomitost
- schopnost přizpůsobit se
- odborná připravenost
- rodinné zázemí
- schopnost prosadit se
- samostatnost
- schopnost vážit si ostatních lidí

**13. Skupina v níž pracujete, je tvořena:**

- pouze muži
- převážně muži
- ženami i muži ve stejném poměru
- převážně ženami
- pouze ženami

**14. Scházíte se s kýmkoliv z Vašeho zaměstnání i po pracovní době?**

- ano → pokračujte otázkou 14
- ne → pokračujte otázkou 17

**15. Převážně se scházíte mimo pracovní dobu:**

- s pracovníky z vedení závodu
- s pracovníky nejbližší Vašemu zařazení
- s pracovníky z jiných částí podniku

**16. Kde se nejčastěji konají Vaše společná setkání mimo pracovní dobu?**

- doma
- ve sportovních zařízeních
- v kulturních zařízeních (kino, divadlo...)
- v restauraci
- jinde (prosím, uveďte kde):.....

**17. Co je důvodem Vašeho setkávání s lidmi z Vašeho podniku mimo pracovní dobu:**

- společné zájmy
- projednávání pracovních problémů
- přátelství
- společenská povinnost
- jiné důvody (prosím, uveďte jaké):.....

**18. Pořádá Váš podnik společné akce pro zaměstnance?**

- ano (prosím, uveďte jaké):.....
- ne → pokračujte otázkou 19

**19. Zúčastňujete se společenských akcí pro zaměstnance pořádaných Vaším podnikem?**

- ano, pravidelně
- ano, občas
- ne (prosím, uveďte proč):.....

**20. Jaké společenské akce by podle Vás zaměstnanci uvítali?**

- zájezdy
- návštěvy kin, divadel
- společná posezení při hudbě
- jiné (prosím, uveďte jaké):.....
- žádné

**21. Jaký vliv mají podle Vašeho názoru společná setkání spolupracovníků mimo pracovní dobu na mezilidské vztahy?**

- mezilidské vztahy zlepšují
- mezilidské vztahy zhoršují
- nemají na mezilidské vztahy vliv
- nedokážu posoudit

**22. Jak řešíte pracovní problémy?**

- snažím se za každých okolností prosadit svůj názor
- nabídnu svůj názor a zvážím názory ostatních
- řešení pracovních problémů se raději nezúčastňuji



**23. Jak se vypořádáváte s návaly emocí (radost, vztek, nadšení, sebelítost apod.)?**

- své emoce dávám okolí najevo
- své emoce dávám najevo jen nejbližším spolupracovníkům či osobě, která emoci vyvolala
- své emoce před okolím skrývám
- jsem emočně stabilní, návaly nadšení, vzteku či jiných emocí neznám

**24. Jak hodnotíte lidi, se kterými se setkáváte?**

- každého okamžitě zařadím do skupiny „dobrý“ – „špatný“
- přebírám hodnocení od jiných lidí
- hodnotím průběžně na základě dlouhodobějších zkušeností

**25. Těšíte se do práce?**

- ano
- ne (prosím, uveďte proč):.....

**26. Trápí-li Vás nějaký problém, komu jste ochoten(na) ho svěřit?**

- nejbližším spolupracovníkům
- příteli – přítelkyni
- člena rodiny (prosím, uveďte kterému):.....
- odborníkovi v oboru, jehož se problém týká
- jiné osobě (prosím, uveďte komu):.....

**27. Jakou pozici dle svého názoru zastáváte ve Vašem kolektivu?**

- populární osoba
- oblíbená osoba
- přijímaná osoba
- trpěná osoba
- mimostojící osoba

**28. Jak se zachováte, dostanete-li se s někým do konfliktu?**

- budu se snažit o smír i přes nezáměr druhé strany
- přistoupím na smír pouze v případě zájmu druhé strany
- v žádném případě nepřistoupím na smír

**29. Jak se zachováte, pokud Vás někdo citelně urazí?**

- okamžitě mu to odpustím a zapomenu na to
- za nějaký čas mu to odpustím a zapomenu na to
- za nějaký čas mu to odpustím, ale budu si to dlouho pamatovat
- pokud se mi omluví, odpustím mu to
- je to neodpustitelné, budu si to dlouho pamatovat
- je to neodpustitelné, při nejbližší příležitosti mu to oplatím

**30. Co je podle Vás největší překážkou v mezilidských vztazích?**

Prosím, vypište:.....

*Všechny údaje budou použity pouze do diplomové práce Interpersonální vztahy na pracovišti, ZF JČU 2007, Provozně podnikatelský obor. Děkuji za spolupráci.  
Ivana Rakouská*



Obrázek 1: Večerní pohled na novou budovu Budějovického Budvaru.



Obrázek 2: Artéské studně





Obrázek 3: Cylindrokónické tanky



Obrázek 4: Varna





Obrázek 5: Ležácké sklepy

**Budweiser**  
**Budvar**

Obrázek 6: Logo Budějovického Budvaru



Obrázek 7: Letecký pohled na komplex Budějovického Budvaru



Obrázek 8: Stáčírna lahví

