

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Firemní komunikace, konflikty a jejich řešení
rozdíly mezi malou a velkou firmou
Lukáš Kopřiva

Bakalářská práce

2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš KOPŘIVA**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Firemní komunikace, konflikty a jejich řešení - rozdíly mezi malou a velkou firmou**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- Komunikace, konflikty, organizace
- Komunikační styly, druhy a řešení konfliktů v organizacích
- Dotazníkové šetření v organizaci/cích (jak si sdělují informace, jaké vznikají šumy, konflikty jaké řeší a jak řeší)

Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

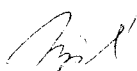
Seznam odborné literatury:

KELLER, J. Sociologie byrokracie a organizace. Praha: SLON, 1996
KOŠTURIÁK, J., GREGOR M. Podnik v roce 2001. Praha: Grada, 1993,
TYSON S., JACKSON T. Organizační chování. Praha: Grada, 1997
BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, J. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha:
Prospektrum, 1994
ADAIR, J. Jak efektivně vést druhé. Praha: Management Press, 1993
ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999
BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podniku. Brno: Vydavatelství MU,
2001

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys**
Ústav veřejné správy a práva

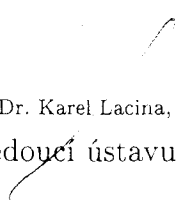
Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 24.dubna 2009

Lukáš Kopřiva

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Janu Mandysovi za podnětné připomínky, rady a konzultace, které pomohly k vyhotovení této práce.

ANOTACE

Práce se zabývá firemní komunikací. Dále se věnuje také konfliktům, ke kterým může na pracovišti dojít, jejich dopadům na organizaci i na jednotlivce a možnostem jejich řešení. V praktické části se potom snaží ukázat rozdíly v jednotlivých bodech mezi malou a velkou firmou.

KLÍČOVÁ SLOVA

komunikace, firemní komunikace, komunikační formy, pracovní konflikty, řešení konfliktů

TITLE

Company communication, conflicts and their solution - differences between small and large company

ANNOTATION

The work deals with company communication. It also attends with conflicts, which can happen in the workplace, their impacts on organization, individuals and possibilities of their solution. In practical part it shows differences between small and large company in single points.

KEYWORDS

communication, company communication, communication forms, working conflicts, conflicts solution

OBSAH:

ÚVOD	- 8 -
TEORETICKÁ ČÁST	- 9 -
1 Komunikace	- 9 -
1.1 Komunikace – vymezení pojmu	- 9 -
1.2 Druhy komunikace.....	- 9 -
1.3 Základní funkce komunikace a komunikace jako proces.....	- 11 -
1.4 Komunikační styly	- 12 -
1.5 Firemní komunikace	- 14 -
1.6 Obsah firemní komunikace	- 15 -
1.7 Komunikační kanály a formy	- 17 -
1.8 Projevy nefunkční interní komunikace.....	- 20 -
1.9 Hlavní cíle interní komunikace	- 21 -
1.10 Příčiny nefungující interní komunikace.....	- 23 -
2 Konflikty	- 25 -
2.1 Konflikt – vymezení pojmu	- 25 -
2.2 Druhy konfliktů.....	- 25 -
2.3 Pracovní konflikt	- 26 -
2.3.1 Druhy pracovních konfliktů.....	- 26 -
2.3.2 Důsledky pracovních konfliktů	- 28 -
2.3.3 Možnosti řešení mezilidských pracovních konfliktů	- 31 -
PRAKTICKÁ ČÁST	- 34 -
3 Rozlišení pojmů malá a velká firma	- 34 -
4 Dotazníkové šetření	- 34 -
4.1 Přípravná etapa dotazníkového šetření.....	- 34 -
4.2 Cíle šetření	- 34 -
4.3 Základní popis souboru	- 35 -
4.4 Numerické výsledky výzkumu	- 36 -
4.4.1 Komunikace	- 36 -
4.4.2 Konflikty.....	- 41 -
5 Závěr	- 46 -
SEZNAM LITERATURY:	- 48 -
Seznam obrázků, tabulek a grafů	- 50 -
Seznam příloh	- 51 -

ÚVOD

Komunikace, ačkoliv si to mnozí lidé nepřipouští, má mezi dorozumívacími prostředky výsostné postavení. S komunikací se až na výjimky setkáváme každý den. Je velmi důležitá, neboť jejím prostřednictvím si můžeme udělat obrázek o každém jednotlivém člověku. Největší význam tady má verbální komunikace. Komunikace neverbální je však neméně důležitá. Zejména gestikulace a mimika může na posluchače působit mnoha způsoby a ovlivňovat jeho vnímání.

Snad ještě důležitější než obyčejná komunikace třeba dvou lidí je komunikace firemní. I zde platí základní všeobecná pravidla a principy lidské komunikace a často v ještě větší míře než obvykle. Její správné užívání může mít na výsledky firmy téměř blahodárné účinky. Stejně tomu ale je i v opačném případě. Nedostatečná komunikace totiž stojí za velkou částí problémů v každé firmě. Většina pracovníků potřebuje vědět, že je pro management potřebná a nenahraditelná. A také chtějí mít jistotu, že jsou součástí firmy i jejích budoucích vizí. Informovanost jednotlivých pracovníků a komunikace mezi nimi a managementem by se tedy v žádném případě neměla podceňovat. Proto je jednou z nejdůležitějších funkcí každého manažera dohlížet právě na dostatečnou komunikaci, vztahy na pracovišti, usměrňování a řízení lidí a případné řešení konfliktů.

Samostatnou kapitolou jsou potom vztahy mezi jednotlivými pracovníky. Nepochybně je snazší pracovat ve skupině lidí, kde každý může říct svůj názor a nemusí se ničeho bát, než ve skupině, kde na sebe většina lidí kouká skrz prsty. V takovémto kolektivu pak není moc daleko ke konfliktům, které mohou mít mnohdy i fatální následky.

V rámci pracovních vztahů se můžeme setkat s konflikty různého charakteru, jejichž řešení je stěžejní pro zachování zdravého ovzduší firmy. Pokud ale dva protichůdné tábory nejsou úplně na nože, může vést drobná neshoda názorů i ku prospěchu věci. Zdravá rivalita a soutěživost často stojí v zárodku nových nápadů a tvořivého myšlení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace

1.1 Komunikace – vymezení pojmu

Komunikaci lze definovat jednou větou, např. „Pojem komunikace označuje jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování myšlenek.“¹

Ale stejně tak dobře lze komunikaci charakterizovat prostřednictvím obsáhlejšího textu.

„Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalost. Data jsou zjednodušená holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam a pokud umíme pracovat s informacemi, víme jak je využít, pak máme znalosti. Důležitější však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Každá společnost ve své tisícileté historii vytvořila základní dorozumívací prostředek, svou řeč, a přidala posunky a gesta, která cosi znamenají (třeba příkyvování), svou konkrétní kulturou vytvořila kategorie slušného a neslušného chování. Přesto, že mluvíme stejnou řečí a používáme obecně známá gesta, naše komunikace je plná nedorozumění v obecném životě i v tom profesním. Stále totiž narážíme na to, že ten druhý to myslel úplně jinak. A my jsme cosi špatně pochopili. A protože si neumíme číst myšlenky a chceme se dorozumět, musíme projevit dostatek vůle k ověřování domněnek a vyjasňování si toho, co si vlastně chceme říct.“²

1.2 Druhy komunikace

Verbální komunikace

Verbální komunikace je sociální interakce při dorozumívání se mezi příslušníky téhož druhu, předává se především prostřednictvím jazyka, v níž mají určití jedinci společnou strukturu poznání. Jsou přenášeny v procesu činnosti umožňující užívání znaků a náznaků, jejichž strukturou lze vyjádřit hodnotu sdělovaného obsahu. V mezilidské interakci se uskutečňuje především ve verbální formě, tedy ve formě řeči.

¹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada. 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4

² HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s. 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0 str. 3

Čím řeč je a jak funguje můžeme podle DeVita, J. A. (2001) hodnotit z 5 hledisek:

1. Řeč má charakter:

- *denotační*, což je takový význam, který můžeme najít ve slovníku, význam, který lidé, hovořící stejným jazykem, připisují určitému slovu
- *konotační*, kde se pojem vztahuje k subjektivnímu nebo emocionálnímu významu, který mluvčí připisuje určitému slovu

2. Řeč obsahuje různou míru abstrakce

Efektivní verbální sdělení obsahují slova z širokého rozsahu abstrakcí. Někdy může našim potřebám vyhovovat obecný termín, jindy je lepší použít nějaký přesnější. Obecně se větší význam přikládá přesnějším termínům, které jsou považovány za lepší. Při co největší přesnosti, konkrétnosti a co nejmenší abstraktnosti může potom člověk efektivněji ovládat obrazy, které u druhých vyvolává svým sdělením.

3. Řeč obsahuje různou míru přímocárnosti

Nepřímá sdělení – sdělení svého přání, aniž bychom někoho urazili, např. už mě nudíš –
použijeme: je pozdě, zítra musím brzy vstávat

Přímá sdělení – vyslovení konkrétního přání, např. Šel bych do kina, Šla bys také?

4. Řeč se řídí pravidly

Gramatická pravidla:

- skládání slov do vět (syntax)
- užívání slov ve významu /sémantika/
- pravidla kombinace zvuků (fonologie)

Kulturní pravidla – soustředí se na zásady, které naše kultura považuje za důležité

Patří mezi ně:

- Zásada mírumilovných vztahů – důležité dodržovat na veřejnosti
- Zásada zdvořilosti - Velká zdvořilost - přátelé
- Malá zdvořilost - cizí lidé, intimní partneři
- Zásada zachování tváře – nezahanbit druhé, nezpůsobit jim tzv. ztrátu tváře
- Zásada sebedegradace – objevuje se u nejčastěji u Asiatů – nechválit se, naopak vyzdvihnout člověka se kterým mluvíte.

5. Významy řeči lze hledat spíše v lidech než ve slovech. Pokud chceme pochopit, co člověk říká, nelze zkoumat jen slova, ale i člověka samotného.

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím způsobů držení těla a jeho pohybů, výrazů obličeje a pohybů očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládnutí prostoru, druhu oděvu a jeho barev, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči, a dokonce i způsobem, jakým komunikující zachází s časem. (DeVito, J. A.; 2001)

Nejčastější druhy neverbální komunikace

Gestika – pohyby rukou.

Mimika – změna výrazu obličeje.

Posturika – poloha těl účastníků komunikace.

Proxemika – míra vzdálenosti mezi komunikujícími.

Haptika – fyzický kontakt (podání ruky, polibek, podání ruky apod.)

Kinezika – pohyby celého těla včetně chůze.

1.3 Základní funkce komunikace a komunikace jako proces

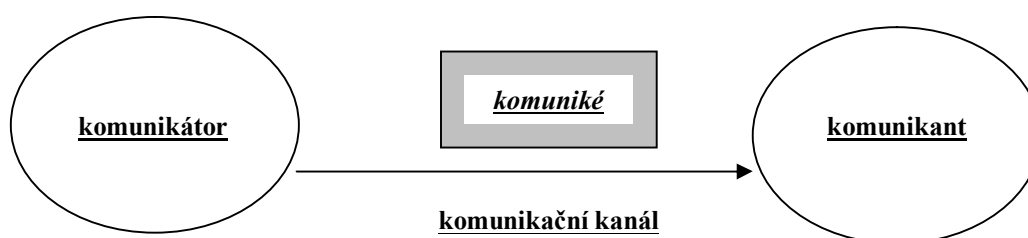
Základní funkce komunikace podle Mikuláščíka, M. (2003)

1. *informativní* – předávání faktů/dat mezi lidmi
2. *instruktivní* – v podstatě funkce informativní + vysvětlení, popis, postup...
3. *přesvědčovací* – působení na člověka se záměrem změnit jeho postoj/názor
4. *posilovací/motivující* – její zvládnutí je velmi důležité pro vedoucího pracovníka!; jde rovněž o funkci přesvědčovací s cílem posílit v pracovnících určitý pocit – sebevědomí, vlastní potřebnosti
5. *zábavná* – vyplňuje komunikování tak, že je navozen pocit pohody, spokojenosti
6. *vzdělávací a výchovná*
7. *socializační a společensky integrující* – jde o vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů... zde záleží na společenské úrovni, segmentu popř. komunitě, kde se nacházíme a kam chceme patřit ⇒ mezi nimi jsou různé způsoby komunikace... (informační technici, „obchodáci“, účetní, apod..)
8. *funkce osobní identity* – jde o uspořádání si svých názorů a postojů

9. *poznávací* – spočívá ve sdělování každodenních zážitků; prostřednictvím zážitků jiných získáme ve zkrácené podobě informace, které bychom nebyli schopni v takové šíři prožít
10. *svěřovací* – důležitá především pro zbavení se vnitřního napětí
11. *úniková* – slouží k odreagování, nezávazné popovídání o neutrálních věcech

Komunikace jako proces

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu mezi dvěma osobami



Zdroj: MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vyd. Praha : Grada. 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4 str. 24

1.4 Komunikační styly

Podle Plaňavy, I. (2003) má každý kontakt s lidmi, tedy každá komunikace, nějaký účel a funkci, často jich má i více najednou: utvořit, potvrdit, pozměnit nebo posílit vztah, udělit pokyn, získat informaci atd. – anebo se prezentovat a jen tak se projevovat, třeba se pobavit.

Mají-li být účel a záměry lidského setkání naplněny, je na místě provádět komunikaci zcela určitým způsobem. Označením „komunikační styl“ tedy spojujeme účel, způsob i okolnosti mezilidského komunikování.

Následující tabulka nezachycuje sice celou širokou škálu našeho komunikování, ale zahrnuje většinu našich každodenních i svátečních kontaktů a interakcí a s lidmi.

Tabulka 1: Komunikační styly

Styl	Funkce, účel	Pozice	Distance	Citové projevy	Příklady
konvenční	potvrdit „status quo“; mít kontrolu nad situací, bránit rozpakům	symetrie i asymetrie (nemění se)	1,5 – 2 m	mírně pozitivní (úsměvy)	pozdravy, seznamování, poklony a lichotky
rituály, ceremoniály	deklarovat a usnadnit přechod z jedné životní etapy do následující		různé		křtiny, svatby, pohřby, vánoce, stolování
konverzační	výměna informací, názorů, sebeprosazení, použití sounáležitosti, pobavit se	jen symetrie	2 – 4 m (kolem stolu)	pozitivní	povídání při jídle, diskuse, společenské zábavy a hry
operativní	zvládnání životního prostoru, získat, eventuálně udržet kontrolu nad lidmi, uspokojování běžných potřeb	jen asymetrie	2 – 5 m (0 m při profesionálních dotecích)	neutrální	jednání na úřadech, v obchodech, pracovní činnosti, prohlídka u lékaře
vyjednávací	vyřešit problém při rozdílných a vylučujících se zájmech či potřebách	jen symetrie	2,5 a více m (dle počtu osob)	neutrální	rozvodové dohody, domluva o dovolené, jednání s únoscem
osobní, intimní	ochrana a reprodukce, uspokojování základních životních potřeb	symetrie i asymetrie	0 – 35 cm	výrazně pozitivní, nebo výrazně negativní	mazlení, erotika, sex, bytostné rozmluvy, prudká hádka, fyzický střet

Zdroj: PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada. 2005. 146 s. ISBN 80-247-0858-2 str. 48

1.5 Firemní komunikace

Hloušková, I. (1993) i Holá, J. (2006) vidí jako důležité uvědomit si, že komunikace obsahuje slovní i mimoslovní projevy a že při komunikaci je nutné zapojení smyslů, rozumu, intuice a citu všech účastníků. To znamená, že naše chování a vše co děláme a neděláme, je také součástí naší komunikace. I když mlčíme a stojíme, tak můžeme vysílat signály ke svému okolí, které nás jaksi vnímá a utváří si představy. Musíme mít na paměti, že hlavním cílem je dosáhnout porozumění. Jedině naše vzájemně korespondující činy, chování a to co říkáme vytváří předpoklad porozumění – důvěru a vede k jeho naplnění. To není vůbec jednoduchá věc.

Ve firmě je sledován hlavně tok informací z vnějšku (vnějšího okolí), informace o trhu a prostředí, ve kterém podniká a jejich zpracování a uplatnění do fungování firmy. Ale uvnitř firmy je tok informací stejně důležitý a ještě mnohem rychlejší. Sdílení interních informací a práce s nimi, vytváření know-how, však nejsou hlavní náplní komunikace probíhající uvnitř firmy, neboť komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi a je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Bez komunikace si nelze vůbec firmu a její úspěšné fungování představit. V tomto kontextu chápeme proces komunikace jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle celé firmy.

V praxi managementu se pak význam komunikace konkrétně projevuje zejména v těchto činnostech:

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí,
- vyjasňování skutečností, stavů, situací,
- přesvědčování, ovlivňování,
- implementace zpětné vazby ve všech komunikačních fázích,
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel, zásad i obecného etického a morálního rámce, sdílení společných hodnot.

V ještě širším pojetí komunikace, postavené na rozsáhlejší práci s informacemi, se dá shrnout do těchto základních aktivit:

- monitorování – zachycování informací, vyhledávání, chápání jejich obsahu a zaznamenávání, př. uchování,

- interpretace – sdělování pochopených informací a předávání jejich hodnoty dále do firmy,
- distribuce – účelné předávání informací ve vhodném čase vhodným adresátům,
- sdílení – přístup k informacím členům komunikačního procesu,
- realizace – implementace a využití v praxi, nastavování procesů a standardů.

(Holá, J.; 2006)

„Ve firmě je komunikace především nástroj, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“³

1.6 Obsah firemní komunikace

Holá, J. (2006) tvrdí, že vnitřní prostředí je tvořeno zejména zaměstnanci, lidmi, kteří jsou pro fungování firmy nejdůležitějším a současně nejhůře ovlivnitelným faktorem. To vychází z lidské osobitosti, nezávislosti, relativní samostatnosti, ze schopnosti samostatného myšlení. Nelze neustále kontrolovat a řídit myšlení, projevy a chování lidí, lze je jen více či méně ovlivňovat, stimulovat k plnění společných cílů. V tomto případě je proces interní komunikace velmi složitý, náročný a důležitý.

Vnitrofiremní komunikace v podstatě propojuje jednotlivé útvary firmy, které umožňují spolupráci a koordinaci procesů nutných k fungování firmy na komunikační úrovni. Není to ale jen pouhé předávání informací. Do interní komunikace patří i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Její součástí je slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky v oficiálních i neoficiálních vztazích.

³ Holá, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0 str. 4

Obecně jsou předmětem komunikace informace. Ve firmě však lidé pracují s daty, informacemi a znalostmi. Úspěch firmy je založen na znalosti jak s nimi zacházet. Pro práci s nimi je velmi důležité vědět, jaký je mezi nimi rozdíl.

Sklenák, V. (2007) a Holá, J. (2006) vidí data, informace a znalosti takto:

Data

Odborná literatura považuje všechno, co můžeme monitorovat smysly za data. Ve firemní praxi za data považujeme objektivní fakta o určitých skutečnostech nebo posloupnost znaků s určitou hodnotou. Data bývají dobře strukturovaná a většinou jsou vázána na technologii. Data jsou nezávislá na lidském vědomí, jsou výsledkem nějakého konkrétního procesu. Jsou to obecné výroky popisující realitu. Data jsou dále zpracovatelná a lze je kvalitativně i kvantitativně ohodnocovat. V datech je zakódována jakási zpráva. Jsou to například čísla objemu prodeje, prodaných kusů, počtu zákazníků, data z účetnictví apod.

Informace

Informace jsou data, která jsou interpretována s určitým významem, jsou to data, kterým je přikládána konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam uživatelem. Uživatel vytváří z dat informace subjektivního charakteru na základě svých znalostí. To znamená, že uživatel může pracovat s daty pouze pokud má určité znalosti nutné k jejich zpracování, tak mají pro uživatele některá data určitou hodnotu a některá pro něj nemají žádnou.

Znalosti

Znalost je svázána vždy s lidskou činností a emocemi, vzniká a je užívána v lidských myslích. Zakládá se na informacích a na jejich subjektivním zpracování v mysli. Odborná literatura se shoduje, že je to souhrn zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme. Definovat znalost lze složitěji jako měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. I jednoduchá definice může pomoci k objasnění, znalost je informace navíc, je to informace co dělat s informací, kterou příjemce získá.

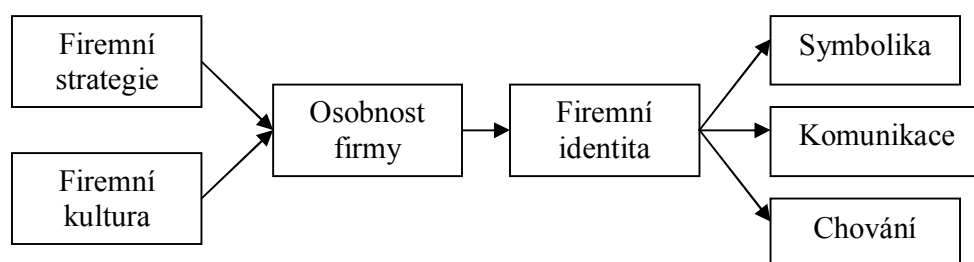
Pro organizaci mají samozřejmě největší hodnotu znalosti, možnost jejich sdílení je ale bohužel mnohem menší než při sdílení dat.

Pro vnitrofiremní komunikaci má rozlišení jejího obsahu (dat, informací a znalostí) význam hlavně pro samotnou práci s nimi. Všechna tři aktiva (data, informace, znalosti jsou důležitými aktivy firmy) jsou na sebe navázána, jsou provázána a souvisí spolu, jejich konkrétní zpracování a využívání vyžadují různorodý přístup a různé formy komunikace.

Silnou provázanost dat, informací a znalostí lze vidět například při rozhodování, kde kvalita dat, informací a znalostí přímo v nejvyšší míře ovlivňuje proces a výsledek rozhodovacího procesu.

Velmi důležité pro lepší pochopení obsahu firemní komunikace jsou potom všechny prvky, které komunikaci vytváří. Základ firemní komunikace vychází z definování firemní identity a ze snahy o sladění této identity se stávající image firmy. Tzn. čím firma je a čím chce a čím může být. Image, vnímaný obraz firmy vnějšími i vnitřními partnery se utváří na základě komunikace firmy s partnery, na tom jak se k nim chová a jak s nimi jedná. Je naprosto logické, že veškeré komunikační aktivity pak musí spadat pod jednotnou koordinaci se společným cílem. Firemní identita je propojena s dalšími jednotlivými pojmy viz obrázek 3. (Brooks, I.; 2003); (Holá, J.; 2003)

Obrázek 2: Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firma a její součásti



Zdroj: Holá, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0 str. 10

1.7 Komunikační kanály a formy

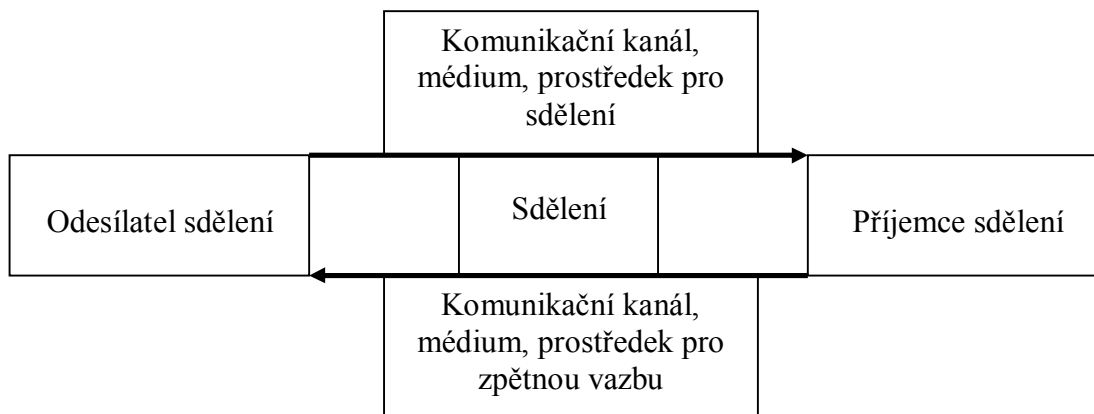
Komunikační kanály

Výměna informací při interní komunikaci probíhá všemi směry za pomoci různých komunikačních kanálů. Komunikační kanál můžeme chápat jako cestu z místa vzniku informace (informačního zdroje) na místo potřeby této informace. Informační zdroj a cesta k příjemci a zpět vycházejí z komunikační strategie, z nastavených komunikačních standardů a interních pravidel.

Kanál je tedy tvořen prostředky, jež umožňují umístění, pohyb (distribuci), sdílení, dostupnost a uchování informace. Kvalita kanálu je dána zejména rychlostí předávání a také kvalitou informace, jejich obsahem, dostupností, aktuálností, validitou, relevancí, možnostmi

uchování, sdílení a distribuce, prostředky informačních a komunikačních technologií, které provoz kanálu zajišťují. (Truneček, J.;1997); (Holá, J.; 2006)

Obrázek 3: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s. 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0 str. 60

Komunikační formy

Komunikace ve firmě probíhá v základních formách:

- osobní - porada, pohovor,
- písemné - manuály, předpisy,
- elektronické - e-mailové zpravodajství, intranet.

Použití jednotlivých forem je závislé na druhu a důležitosti konkrétní situace. Pro řešení aktuálního problému se určitě hodí jiná forma než pro standardní komunikační situace. Volba formy je také závislá na znalosti všech komunikujících stran. Obecně se nedá říct, která forma je efektivnější, neboť vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu. Ve firmě se většinou komunikace omezuje na dvě základní skupiny, a to na komunikaci osobní, ústní neboli komunikaci tváří v tvář (face to face) a na komunikaci přes média.

Komunikace face to face

Komunikace face to face je nejpoužívanější formou komunikace díky své nenahraditelnosti, možnosti okamžité interakce, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnosti vzniku informačního šumu. Už ze své postaty má nastavenou zpětnou vazbu, jejíž uplatňování se využije jen při otevřeném dialogu.

Týmové porady

Porady jsou častým nástrojem vedení týmu a slouží k řízení pracovního výkonu celého týmu ale i jednotlivců. Při každé dílčí poradě je nutné, aby manažeři neustále opakovali základní stanoviska vycházející ze strategie firmy, vysvětlovali souvislosti a snažili se přesvědčit zaměstnance o smysluplnosti jejich práce v rámci dosahování firemních cílů.

Další druhy osobní komunikace:

- firemní mítinky
- interní prezentace
- interní školicí programy
- dny otevřených dveří
- konzultace
- manažerské pochůzky
- společenské a sportovní akce

Komunikace prostřednictvím médií

Do této kategorie patří klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich elektronická podoba prostřednictvím počítače a dalších komunikačních prostředků. Písemná komunikace se používá hlavně pro hromadná sdělení větší skupině s cílem informovat dotyčné v co nejkratším čase. Písemná komunikace se také často používá při komunikaci manažera s pracovníky tam, kde je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Často se pomocí ní také zaznamenávají výsledky jednání, porad, rozhovorů a diskusí. Velkou výhodou této formy komunikace je její možná archivace. Práce s písemnými dokumenty je už nějakou dobu na ústupu před rozvojem informačních technologií.

Druhy komunikace prostřednictvím médií:

- písemná
- vizuální
- audiovizuální
- výroční zprávy
- firemní profil
- manuály činnosti
- firemní časopis, bulletin, noviny
- nástěnky

- on-line nástěnka, intranet
- firemní televize a firemní rozhlas

(Holá, J.; 2006)

1.8 Projevy nefunkční interní komunikace

Význam efektivní interní komunikace můžeme nejlépe vidět při sledování důsledků, které způsobily komunikační chyby a nedostatek firemní komunikace.

Nejčastějšími projevy mohou být:

- nedostatek informací,
- neúplné informace,
- nejednoznačné informace.

Z těchto nedostatků pak může vznikat informační vakuum nebo informační šum, který poté snižuje efektivitu činnosti podniku.

„Komunikační šum vzniká tokem informací a představuje zkreslené, nepřesné, zavádějící zmatené informace. Důvody mohou být v různých částech přenosu sdělení, mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházejí z podcenění samotné komunikace. Informační šum, resp. Komunikační šum často vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažérů, že:

- komunikace je pouhé sdělování,
- základem komunikace je podat informace,
- komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení,
- informace je třeba zadržovat, uvolňovat a přidělovat,
- s informacemi se dá dobře manipulovat
- komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje vědět a znát, ten ať se sám ptá,
- komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší komunikaci.“⁴

⁴ RAMSEY, Robert. 20 ways to be better communicator. *Super Vision*, 2002, č.1, s.10-20

Mnohdy jde o nevědomé odmítání otevřené komunikace, firemní kultura vede manažery a pracovníky ke komunikování s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. Tady selhává management firmy.

Důsledky nefungující vnitřní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné a mohou mít fatální následky. Nefungující komunikace vede pracovníky a často celé týmy k:

- demotivaci,
- nerozhodnosti,
- pasivitě,
- frustraci

a z těchto důsledků potom může ve fungování firmy postupně vznikat:

- vysoká míra fluktuace pracovníků,
- špatná koordinace procesů a činností,
- nezájem o dosahování vytyčených cílů,
- stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby,
- neefektivní marketingové řízení, v konkurenční neschopnost celé firmy.

1.9 Hlavní cíle interní komunikace

„Aby firma vydržela všechny změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí a aby se jim mohla přizpůsobit, musí být vnitřně stejnorodá, mít ustálené procesy, odladěnou koordinaci všech aktivit, jejichž základem je dobře fungující interní komunikace. Dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály je hybnou silou celé firmy. Je totiž základem motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli co mají dělat a proč, i cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy.“⁵

Z průzkumů firemní komunikace, víme, že všichni manažeři považují fungující interní komunikaci za velmi důležitou, přesto efektivitu jejího fungování ve firmě hodnotí v průměru jen na více než polovinu z maxima. Hodnocení zaměstnanců je většinou ještě kritičtější. Jak už bylo uvedeno, hlavní problém se ukazuje především v podcenění důležitosti interní komunikace, a to zejména ve vývoji firmy. Vedení firmy by mělo zaměstnance firmy

⁵ Holá, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0 str. 19

respektovat jako rovnocenné partnery, mělo by klást důraz na budování vztahů s nimi, neboť úspěchy firmy jsou především postavené na cílevědomé spolupráci motivovaných a loajálních zaměstnanců. Základem je fungující oboustranná komunikace. Jednoduše: „zaměstnanci jsou vnitřními zákazníky firmy a vedení jim musí umět „prodat“ firemní vize a cíle tak, aby je přijali za své a dělali pro jejich dosažení maximum. Zaměstnanci musí tedy své firmě důvěřovat a považovat ji za partnera, který si zaslouží jejich práci, úsilí a loajalitu. Vedení cokoli od svých zaměstnanců , může požadovat výměnou za stabilní zázemí fungující a perspektivní firmy.“⁶

Cíle interní komunikace

Holá, J. (2006) a Janda, P. (2004) definují cíle interní komunikace takto:

- Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

Jednotlivé cíle se mohou překrývat a mohou být definovány podrobněji, každá firma si může své cíle vygenerovat sama, pro různá období mohou být různé a je třeba je pak dále rozpracovat v komunikačním plánu. Cíle tvoří strategii, stejně jako cesty k jejich dosahování.

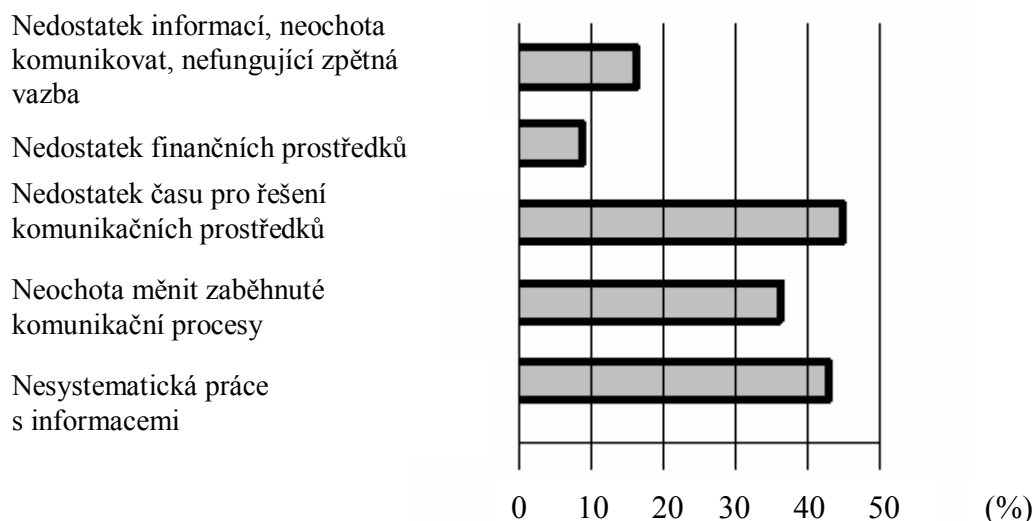
⁶ Holá, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0 str. 20

1.10 Příčiny nefungující interní komunikace

Nejčastěji uváděné příčiny podle manažerů:

- nedostatek času pro řešení komunikačních procesů,
- nesystematická práce s informacemi,
- neochota měnit zaběhnuté komunikační procesy,
- nedostatek informací, neochota komunikovat, nefungující zpětná vazba,
- nedostatek finančních prostředků.

Obrázek 4: Nejčastěji uváděné překážky fungující interní komunikace



Zdroj: Holá, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0 str. 45

Na druhé straně, podřízení pracovníci vidí nejčastěji příčiny pouze dvě:

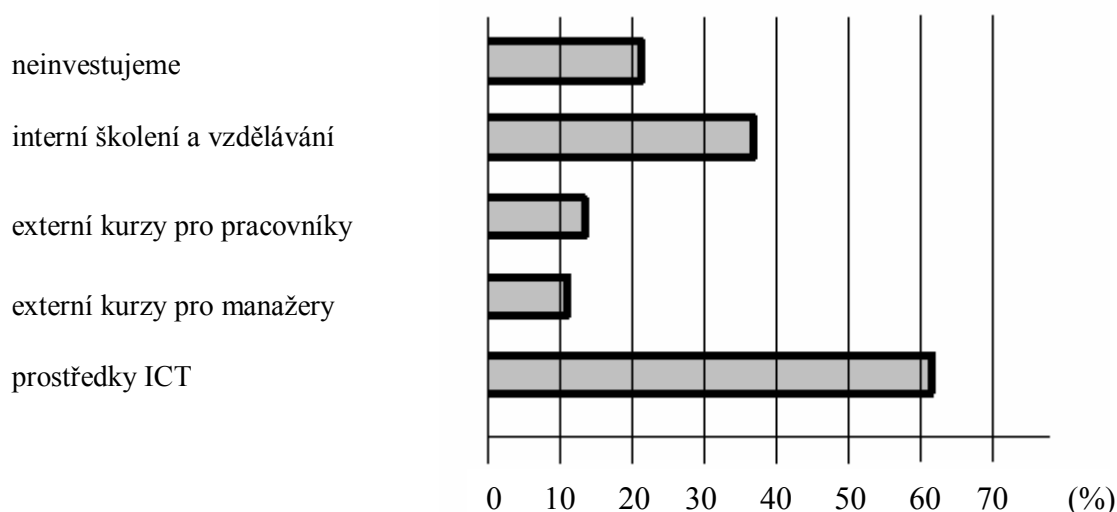
- nedostatek informací, neochotu komunikovat, nefungující zpětnou vazbu,
- neochotu vedení měnit zaběhnuté komunikační procesy, nezájem o otevřenou diskusi.

Nejčastěji zaměstnanci postrádají informace a otevřenou diskusi o tom, jak si firma vede, co se v ní aktuálně děje, jaké jsou plány do budoucna a jaká je prosperita firmy. Toto všechno většinou zaměstnanci zajímá, ačkoliv si to management nemyslí. Mimochodem dobrou otázkou v tomto případě je, jestli odpovědi zná samo vedení firmy. Ale právě to, že by je musela formulovat, by firmě jistě prospělo a bylo pro ni užitečné, to by byl konkrétní účinek zpětné vazby na řízení firmy. Pokud označují manažeři za hlavní problém v nedostatečně

fungující interní komunikaci nedostatek času, znamená to, že tento argument zastírá malou důležitost, kterou této části řízení přikládají. Interní komunikace obecně není prioritní záležitostí managementu. Zdánlivě rozdílné hlavní příčiny označované zaměstnanci a manažery vycházejí ze stejné podstaty celé záležitosti.

Tomuto závěru také odpovídají investice do interní komunikace. Jedna pětina firem neinvestuje vůbec. Jedna pětina investuje do celého systémového řešení komunikačního mixu firmy, pouze 10% firem investuje do externích kurzů pro manažery v této oblasti, do kurzů pro řadové zaměstnance ještě méně. Nejvíce firem investuje prostřednictvím prostředků ICT, díky kterým se komunikace stává jistě efektivnější. Dobrá třetina firem se snaží zlepšit komunikaci interním vlastním vzděláním.

Obrázek 5: Nejčastěji uváděné druhy investic do interní komunikace



Zdroj: Holá, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0 str. 47

2 Konflikty

2.1 Konflikt – vymezení pojmu

„Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejích záměrů nebo sledování jejích zájmů.“⁷

Přes četné neshody a pojmové nejasnosti se ve většině pojetí konfliktu opakuje několik společných rysů. Konflikt musí být mezi zúčastněnými hlavně vnímán a pociťován. Existence konfliktu je tedy otázkou prožitku. Mezi další znaky konfliktní situace patří opozice, nedostatek zdrojů či prostředků a aktivní blokační činnost. Pro vznik konfliktu je ale nejdůležitější především existence dvou nebo více stran, jejichž cíle, zájmy nebo názory se zdají být protichůdné. Peníze, čas, lidé, moc, prestiž a mnohé jiné jsou vždy nějak omezeny a jejich nedostatek vyvolává snahy získat pro sebe co nejvíc, zpravila na úkor jiných, kteří si to nechtějí ale nechat líbit. (Čakrt, M.; 2000)

2.2 Druhy konfliktů

„V dnešní době existuje celá řada různých druhů mezilidských konfliktů i celá rodina mezilidských konfliktů zájmů.“⁸

Rozdělení konfliktů je ale už nějakou dobu poměrně ustálené. Konflikty tedy rozdělujeme podle osob, které se ho účastní na:

- intrapersonální konflikty – vnitřní, osobní konflikty jedné osoby,
- interpersonální konflikty – konflikty mezi dvěma a více osobami,
- skupinové konflikty – konflikty, které existují uvnitř nějaké skupiny,
- meziskupinové konflikty – konflikty mezi dvěma a více skupinami.

Poslední dvě skupiny se občas ještě dělí podle velikosti dané skupiny na malé nebo velké skupiny lidí. Malá skupina je taková, v níž se lidé potkávají tváří v tvář. Konflikt jednotlivce se skupinou zde budeme považovat za specifický druh skupinového konfliktu.

⁷ ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha : Management Press. 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6 str. 12

⁸ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha : Portál. 2008. 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6 str. 185

2.3 Pracovní konflikt

Podobné rozdělení je možné použít i u pracovních konfliktů, které se nejčastěji odehrávají buď mezi jednotlivými pracovníky, to jsou potom konflikty individuální, osobní, nebo mezi skupinami.

2.3.1 Druhy pracovních konfliktů

Osobní konflikty

Vyjmenovat všechno v čem spolu mohou pracovníci nesouhlasit by bylo určitě velmi obtížné. Blair H. Sheppard ve své studii, které se zabývá tím, s jakými konflikty se pracovníci nejčastěji obracejí na své nadřízené, oslovil 172 pracovníků. Je jasné, že s některými druhy konfliktů by si většina manažerů měla za pomoci pracovního řádu snadno poradit. Jsou zde ale i konflikty, většinou konflikty, kde stojí slovo proti slovu, které lze vyřešit jen velmi obtížně. Například obvinění z podvodu, nečestnosti, lenosti, zlé vůle, porušení dohod atp. se obvykle neřeší příliš snadno. (Čakrt, M.; 2000)

Tabulka 2: Nejčastější typy konfliktů, se kterými se pracovníci obracejí na své nadřízené

typ konfliktu mezi pracovníky	četnost výskytu v rozhovorech	procenta
Jeden pracovník si stěžuje na práci jiného.	41	25
Dva pracovníci se přou o výklad nějakého pravidla nebo pracovního předpisu.	17	10
Pracovník si stěžuje, že jiný na něj má přílišné nároky a požadavky.	12	7
Pracovník si stěžuje na nějakou formu diskriminace.	11	7
Neshody týkající se odměňování.	11	7
Pracovník si stěžuje, že jiný mu zasahuje do výkonu jeho práce či pravomocí.	10	6
Stížnosti na nedodržení dohody či smlouvy.	9	6
Pracovník obviňuje druhého z nečestnosti, zlé vůle apod.	9	6
Jiné	32	20

Zdroj: „Managers as Inquisitors“ by Blair H. Sheppard. In: Negotiating in Organizations. Edited by Max H. Bazerman and Roy J. Lewycki. Sage Publications, Inc. 1985, str.195.

„Osobní, mezilidský konflikt se odehrává mezi nejméně dvěma jedinci, kteří vnímají své činy jako navzájem se vylučující soupeření o jedny a tytéž nedostatkové cíle. Osobní konflikt má svou rovinu věcnou, zpravidla zásadní nesoulad cílů, postupů, hodnot či postupů, a potom svou rovinu emocionální, to je osobní antipatie aktérů jako lidských bytostí.“⁹

Meziskupinové konflikty

„Existuje ještě horší věc, než jsou osobní pŕtky mezi dvěma členy týmu, a tou je rozdělení celého týmu do různých skupin (frakcí). Je-li tým dobře vedený, je značně nepravděpodobné, že by se rozdělil na skupiny. Ale občas se to může stát. V první fázi je nejdůležitější zjistit, o jaký typ rozštěpení jde. K rozštěpení týmu na skupiny mohou přispět 3 faktory:

- nesouhlas s některými záležitostmi týkajícími se kolektivního cíle,
- boj mezi dvěma výše vlivnými členy týmu o postavení,
- rivalita mezi skupinami v týmu.“¹⁰

Meziskupinový konflikt potřebuje tedy ke svému vzniku tři složky:

- skupinovou identifikaci,
- pozorovatelné rozdíly mezi skupinami,
- frustraci.

Členové skupin se musí vnímat jako příslušníci jednoznačně identifikovatelné skupiny oddělení, pracoviště, útvaru, odboru apod.

Mezi skupinami musí být jasný rozdíl, jedno jestli podstatný či okrajový. Mnohdy postačí pouze nahodilá okolnost, když jsou skupiny například na jiném poschodí, v jiném oddělení apod. Naopak mezi zásadní věci patří vzdělání, typ práce, demografické znaky a jiné.

Poslední přísadou je frustrace Předpokládá to takový stav, má-li jedna skupina dojem, že po dosažení svého cíle ho jiné skupina dosáhnout nemůže, a naopak. Její úsilí je zablokováno. Ke vzniku meziskupinového konfliktu nemusí být frustrace příliš intenzivní a potřeby, které jsou akcí protistrany zmarněny, mohou být pouze potenciální.

Konflikty mezi skupinami mají ale i své výhody. Určitá úroveň napětí, soupeření a konkurence jsou prospěšné pro jejich pracovní výkonnost. (Křivohlavý, J.; 2008)

⁹ ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha : Management Press. 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6 str. 39

¹⁰ JAY, Ros; TEMPLAR, Richard; FAKTOR, Viktor. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha : Grada. 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2 strana 119

2.3.2 Důsledky pracovních konfliktů

„Pracovní konflikty mají dopady na jednotlivce, tedy důsledky individuální a psychologické, ale také na skupiny pracovníků, tedy důsledky sociologické.“¹¹

Důsledky pracovních konfliktů pro pracovníky

Vedle organizačních dopadů jsou neméně důležité i důsledky konfliktů na jednotlivé pracovníky. Člověk je tvor soutěživý, a tak mají lidé většinou sklon pohlížet na konflikty, jichž se dobrovolně nebo nedobrovolně účastní, jako na situace, které musí mít nutně své vítěze a poražené. Existují ovšem konflikty, kde nemusí být nutně jenom vítězové a poražení. Může se stát, že není vítězů a poražení jsou všichni, nebo naopak k tomu, že vítězů je více. Výsledky konfliktů lze rozdělit následovně:

Vítěz a poražený

Některé konflikty nelze vyřešit jinak, než že jedna strana získá to, co druhá ztratí. Příkladem jsou konflikty týkající se nějakých fakt nebo nesporných skutečností. Tvrdí-li jedna strana „a“, zatímco druhá tvrdí opak „a“ pak pravdu může mít jen jedna a může být jeden jediný vítěz. Podobné je to s něčím, co nelze rozdělit (např. pracovní povýšení). Většina manažerů má ke konfliktům vybudován negativní vztah, protože si myslí, že budou muset jednu stranu vždy zklamat. Existuje ale i jiná možnost, a to převést situaci, kdy jedna vyhraje strana, co druhá ztratí, na situaci, kdy obě strany získají více než měly předtím.

Dva vítězové

Výsledkem takovéto situace je oboustranný pocit, že získaly, co chtěly, aniž ten druhý nevyhnutelně musel něco ztratit. Hledá se jednoduše způsob, jímž obě strany mohou dosáhnout požadovaných cílů.

Dva poražení

Oba soupeřící pracovníci mohou ovšem mohou v konfliktu i ztratit. To v případě, že výsledek neuspokojí žádnou ze stran. Podobně neuspokojivým řešením může být i polovičatý kompromis. Tato situace, kdy oba ztrácejí, není pro nikoho výhodná, přesto je častým výsledkem řady konfliktů. Aby se tomu manažeři vyhnuli, utíkají k „žehlení“, snaze, aby si to lidé vyříkali sami apod. Když manažer nezasáhne, i potenciálně málo nebezpečné konflikty mohou vést k výsledkům typu prohra-prohra.

¹¹ ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha : Management Press. 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6 strana 59

Důsledky pracovních konfliktů pro organizaci

Nikdo si nelíbí ve spolupráci s lidmi, kteří na sebe štekají, hádají se, nadávají si nebo se alespoň hašteří. Určitá úroveň konfliktu je však zdravá a žádoucí. Většinou mohou mít mírné konflikty jako přátelské soupeření, nesobecká rivalita či drobné názorové rozdíly pozitivní důsledky. Skutečný problém představují teprve až vážné konflikty. Rozdíl mezi mírnými a vážnými konflikty tvoří dva znaky, které mají vážné konflikty. Jednak překáží činnosti, protože soupeři se více soustředí na své protivníky než na práci, a potom také vedou k nekalým praktikám zhoršujícím vztahy na pracovištích. Mezi překážky činnosti patří například zadržování informací, které druhá strana nutně potřebuje, anebo znemožňování přístupu ke zdrojům atd. Nekalými postupy mohou být například pomluvy, křivá obvinění, osobní útoky či vyhrocování rozdílů.

Vážné pracovní konflikty mohou vyústit v celou řadu negativních jevů. Je-li konflikt příliš silný a intenzivní, znamená:

- **energii plýtvanou špatným směrem.** Energie a čas vynaložené na blokování akcí oponentů místo pozitivní činnosti zbytečně vyčerpávají zdroje, které má organizace k dispozici. Motivace a úsilí nejsou vedeny správným směrem, ale pouze slouží k potření protivníka.
- **vychýlené a zkreslené úsudky.** Schopnost vnímání a úsudku aktérů konfliktu jsou nepřesné a účelově zkreslené. Dopustí-li se skupina nebo organizace chyby, má sklon ji přisuzovat všem okolo, jen ne vlastním chybám a nedostatkům. Lidé ve sporu rovněž mají sníženou schopnost rozpoznat kvalitní myšlenku či podnět ze znepráteleného tábora.
- **psychologické důsledky porážky.** Dalším neblahým důsledkem meziskupinových konfliktů je, že někdo prohrává. Poražení pak často popírají, překrucují nebo zlehčují fakt své porážky (stahují se do sebe), izolují se od ostatních a nemají zájem na jakékoliv spolupráci.
- **nedostatky v koordinaci a kooperaci.** Skupiny v konfliktu kladou své cíle nade vše ostatní. Tyto cíle jsou většinou negativně formulované a pojímané. Při konfliktu vážně koordinace, spolupráce, účast a snaha o pochopení jiných. Pokulhávají všechny ingredience nutné k pozitivnímu úspěchu.
- **nezodpovědné chování.** Účastníci se v průběhu konfliktu nebo po řešení, které jim nevyhovuje, uchylují k postojům typu „Mně je všechno jedno“, „Ať si to udělají sami“

, „Už tady na to kašlu“ apod. Na ničem jim nezáleží a všechno ostatní pokládají za nepřátelské prostředí.

- **vznik ovzduší nedůvěry a podezřívání.** Konflikt už předem vytváří ovzduší nedůvěry vůči smyslům a činům zneprátelených stran. I sebelépe míněný skutek je potom odsouzen jako podlý manévr, který je posiluje původní podezření.

Mezi další důsledky patří:

- ztráta koncentrace na práci,
- pocity zmaru,
- stres,
- nedostatečná komunikace,
- osočování,
- různé nebezpečné formy zesměšňování,
- a další.

Všechny tyto jevy jsou nepříjemné nejen těm, kteří se konfliktu přímo účastní, ale mají rovněž negativní dopad na ostatní pracovníky organizace. V nejhorším případě můžou konflikty pocítit i samotní zákazníci a dodavatelé.

Konflikt často slouží i jako odrazový můstek skutečně tvořivého myšlení. Může tedy být konstruktivním činitelem. Konflikt:

- **zviditelňuje hodnoty.** Konflikt působí pozitivně i v tom, že dává vyniknout hodnotám, kterých si skupina, organizace nebo společnost nejvíce cení. Nepřítomnost konfliktu může vést k bagatelizaci všech hodnot a může vést až k rezignujícím postojům.
- **vyjasňuje postoje.** Konflikt tím, že záležitosti vyhrotí, může posloužit k tomu, že mnoho dosud zamlžených postojů a názorů se náhle ozřejmí.
- **zvyšuje kvalitu rozhodování.** Konflikt může být konstruktivní, když zvýší kvalitu rozhodování, stimuluje tvořivost, povzbuzuje zájem členů skupiny o dění.
- **zvyšuje angažovanost.** Jen málokoho nechává konflikt dlouhodobě chladným, a proto pomáhá k tomu, že se lidé více angažují.
- **podporuje spontánnost v komunikaci.** V konfliktu si lidé často nedávají pozor na to, co říkají a jak jednájí. Vyjasňují se tak nejen názory a postoje, ale také kdo je kdo.
- **posiluje produktivitu.** Jistá míra soupeření a konkurence vede k vyššímu výkonu a následně i k vyšší spokojenosti.

- **pomáhá zvyšovat tvořivost.** Podnítit výměny názorů, mírné neshody, soutěživost, kritiku, oponenturu, zpochybnění názorů autorit či vzepření se situaci patří v dnešní době k manažerským nástrojům sloužícím ke zvýšení tvořivosti.

Takovéto důsledky může mít konflikt podle Čakrta, M. (2000) a Němce, P. (1999)

„Obecně lze říci, že pro organizaci může být škodlivý jak nadbytek, tak i nedostatek konfliktních situací. Většinou však zjišťujeme, že manažeři tráví mnohem více času redukováním konfliktů než nad jejich řízením, či dokonce stimulací. Lze to vysvětlit tím, že se asi ve více případech setkali s negativními důsledky přemíry konfliktů.“¹²

2.3.3 Možnosti řešení mezilidských pracovních konfliktů

„Řízení a usměrňování zaměstnanců, kteří nedodržují pravidla organizace nebo kteří svým chováním nezapadají do struktury firmy, je často tou nejnepříjemnější částí práce manažera.“¹³

Čakrt, M. (2000) si myslí, že spousta lidí přistupuje ke konfliktům svým jediným „osvědčeným“ způsobem, přestože je téměř vždy možnost volit z několika přístupů. Přístupy se dělí za dvou hledisek. Jedním z nich je ochota ke spolupráci, kooperativnost a respektování oponenta. Druhým je asertivita, v níž jedna strana usiluje o prosazení a uspokojení svých vlastních zájmů.

V tabulce lze vidět pět základních přístupů:

- **konfrontaci** – agresivní a nekooperativní, sledování jenom vlastních zájmů a nerespektování druhé strany;
- **kooperaci** – asertivní snaha prosadit se a současně kooperativní, respektující zájmy protistrany;
- **vyhýbání** – neasertivní, podceňující vlastní zájem stejně jako zájem druhého, a tudíž nekooperativní;
- **ústup** – neasertivní, neberoucí ohled na vlastní zájem, ale kooperativní, vstřícnou k druhému;
- **kompromis** – mírně asertivní i kooperativní.

¹² ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha : Management Press. 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6 str. 68

¹³ MCGILL, Ann M. *Řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha : Grada. 1996. 103 s. ISBN 80-7169-136-4 str. 7

Tabulka 3: Srovnání pěti přístupů ke konfliktu

Přístup	Váš cíl	Váš postoj	Zdůvodnění	Pravděpodobný výsledek
Konfrontace	Prosadit svou.	„Já vím, co je nejlepší a správně. Opovažte se to zpochybnit!“	Je lepší někomu šlápnout na kuří oko než se vzdávat našich velkých cílů.	Máte pocit vítězství a zadostiučinění, avšak druhá strana je poražená a ponížena
Kooperace	Vyřešit problém spolu.	„Toto je moje stanovisko, jaké je Vaše?“	Názory obou stran mají stejnou důležitost. Je třeba klást stejný důraz na kvalitu řešení i na spravedlivý postup.	Problém se s největší pravděpodobností uspokojivě vyřeší.
Vyhýbání se	Nemít s tím nic společného.	„Jsem neutrální.“ „Musím si to rozmyslet.“	Nesouhlas je sám o sobě špatný a nežádoucí, protože vyvolává napětí.	Problémy se zpravidla nevyřeší, což působí dlouhodobou frustraci.
Ústup	Jenom nikoho nenaštvat, nikoho se nedotknout.	„Já tu vlastně nejsem důležitý.“	Udržování harmonických vztahů je vůbec nejdůležitější.	Druhá strana vás patrně začne zneužívat.
Kompromis	Rychle nalézt řešení, s nímž bychom mohli žít.	„Skončeme to, abychom se co nejdříve mohli vrátit k práci.“	Protahované konflikty odvádějí lidi od práce a zbytečně otravují atmosféru.	Účastníci budou nepodmiňováni hledat příště oportunní, přijatelná a účelová, spíše než účinná a trvalá řešení.

Zdroj: WHETTEN, D.A.;CAMERON, K.S. Developing management skills. 2.vyd. New York : HarperColins Publisher. 1991. 403 s. ISBN 0-06-501591-6

Úloha manažera

Manažer si musí vyjasnit, jakou roli chce jako třetí strana v konfliktu hrát. V zásadě má tři možnosti, které závisí na tom, kolik kontroly si chce zachovat. Ve většině případů je efektivní pouze jedna z nich.

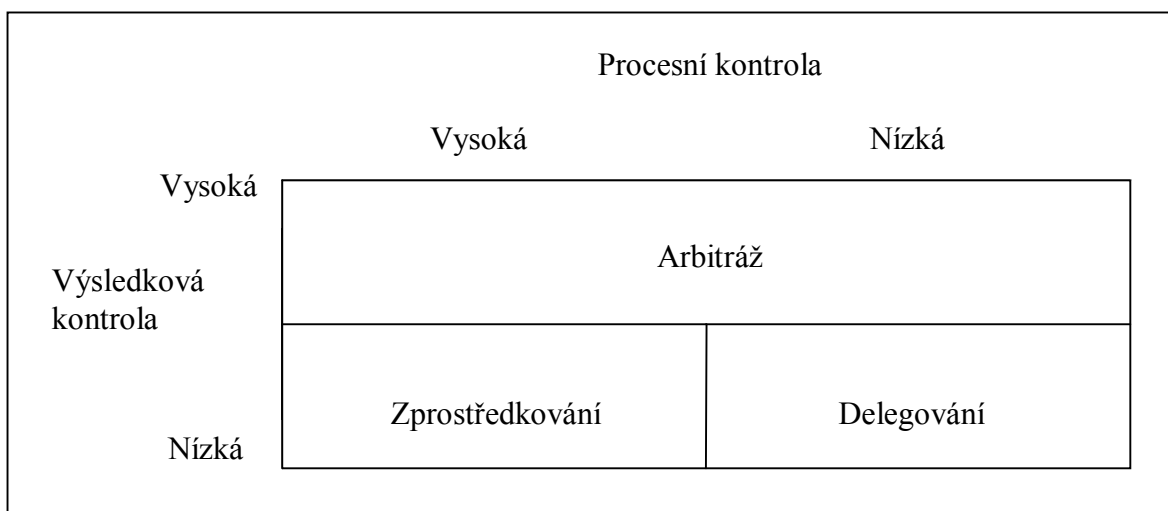
První z přístupů je arbitráž. Manažer zaujme roli soudce. Je to rychlý a definitivní přístup, který se dá uplatnit tam, kde jedna ze stran zjevně porušila jasná pravidla a současně uznává autoritu „soudce“.

Druhý přístup zvládání konfliktu je delegační. Vedoucí pracovník přenesení řešení na zúčastněné strany, aby si jej zvládly samy. Častěji tento přístup používají manažeři, kteří se nesnaží konflikt efektivně řešit, ale pouze uhladit. To podobně jako arbitráž, nebývá vždy nejúčinnější. Účastníci mohou postrádat dovednosti, informace, nestrannost a dostatečnou vůli k optimálnímu řešení.

Třetí přístup je mediační neboli zprostředkovací, všeobecně pokládán za nejúčinnější.

Manažer se při něm vzdává do značné míry vlivu nad podobou konečné dohody, ale udržuje si velkou míru kontroly nad procesem řešení. (Čákr, M.; 2000)

Obrázek 6: Role manažera v konfliktu



Zdroj: „Managers as Inquisitors“ by Blair H. Sheppard. In: Negotiating in Organizations. Edited by Max H. Bazerman and Roy J. Lewycki. Sage Publications, Inc. 1985, str.195.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Rozlišení pojmů malá a velká firma

Velikost podniku můžeme v dnešní době rozlišit pomocí 4 kritérií, z nichž 2 jsou hlavní - počet pracovníků a roční obrat. Zbylá 2 kritéria jsou hodnota aktiv (majetku) a nezávislost.

Tabulka 4: Rozlišení firem podle velikosti

Typ firmy	počet zaměstnanců	roční obrat v Eurech
mikrofirma	1-9	do 2 mil. Eur
malá firma	10-49	do 10 mil. Eur
střední firma	50-249	do 50 mil. Eur
velká firma	250 a více	50 mil. Eur a více

Ve své práci jsem toto rozdělení zjednodušil pouze na pojmy malá a velká firma. K malým firmám se řadí mikrofirmy a malé firmy, tzn. firmy, u nichž celkový počet zaměstnanců nepřesahuje 50. Mezi velké patří pouze velké firmy s počtem zaměstnanců vyšším než 250.

4 Dotazníkové šetření

4.1 Přípravná etapa dotazníkového šetření

V praktické části své práce jsem se rozhodl provést výzkum komunikace a konfliktů mezi konkrétními firmami formou dotazníkového šetření.

4.2 Cíle šetření

Předmětem výzkumu se stala deskripce aktuálního stavu komunikace uvnitř organizace, jak často v ní dochází ke konfliktům, kdo konflikty řeší. Dále byl výzkum zaměřen na vztahy,

kteřé panují mezi jednotlivými pracovníky, jak fungují vztahy na úrovni nadřizený – podřizený. Výzkum se také zajímal o názor respondentů, zda-li si myslí, že komunikace u nich ve firmě je dostatečná a efektivní stejně jako řešení konfliktů.

4.3 Základní popis souboru

Jak už jsem naznačil výše, jako metoda získávání údajů byl zvolen dotazník. Při tvorbě dotazníku a následném zpracování výsledků jsem používal myšlenky obsažené v dílech Giddense, A (1999) a Dismana, M. (2000).

Dotazník se skládá ze 32 otázek, z nichž 13 je zaměřeno na komunikaci, 15 na konflikty a 4 otázky slouží jako informace o firmě. Tyto 4 otázky slouží ke zjištění informací o velikosti firmy podle počtu lidí a podle ročního obratu, o hlavním předmětu činnosti a také o vlastnictví firmy. Otázka ohledně vlastnictví firmy se nakonec ukázala jako zbytečná, neboť všechny firmy zaškrtnly z výběru možností „tuzemská“.

Z celkového počtu otázek jsou 3 škálovací, zbylá většina je dělaná formou výběru z několika možností, přičemž je možné vždy zaškrtnout pouze jednu odpověď. U většiny otázek se respondent musí opírat o holá fakta, některé otázky jsou ovšem koncipované tak, aby respondent musel použít subjektivní hodnocení.

Výsledky otázek, vyjma škálovacích, je rozpracován do tabulek za použití absolutních a relativních četností. U škálovacích otázek je vypočítáno skóre pro každou škálu zvlášť podle

$$\text{vzorce } X = \frac{(1 \cdot X_1) + (2 \cdot X_2) + (3 \cdot X_3)}{N}, \text{ kde}$$

N = počet respondentů

X₁ = počet osob, kteří odpověděli danou variantu

X₂ = počet osob, kteří odpověděli danou variantu

X₃ = počet osob, kteří odpověděli danou variantu

Nejdůležitější výsledky jsou také pro lepší přehlednost zachyceny pomocí sloupcových grafů.

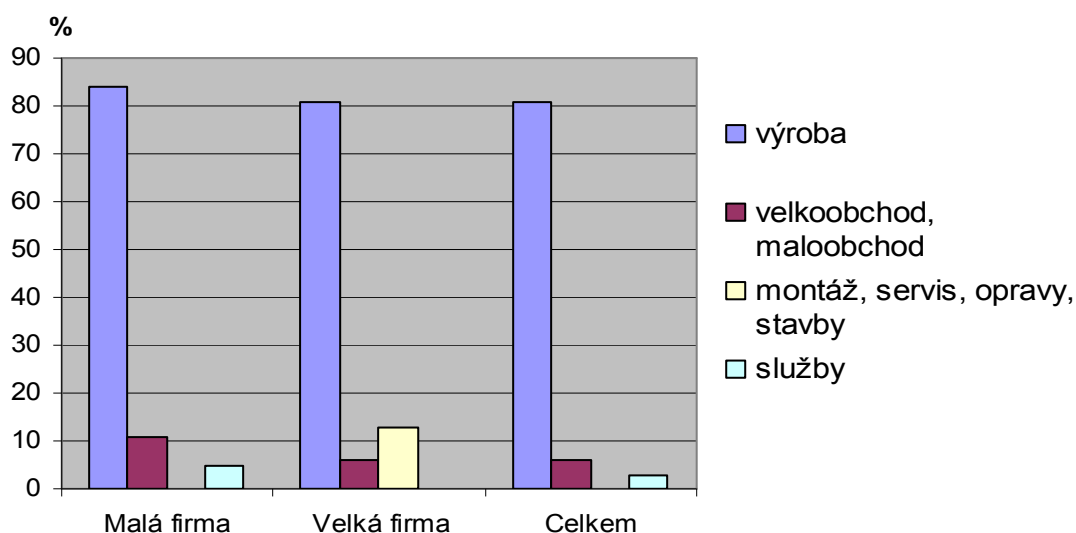
Dotazníkové šetření bylo provedeno celkem ve 34 firmách a zkoumaný vzorek byl rozdělen na malé a velké firmy. Nakonec byl dotazník získán od 18 malých a 16 velkých firem. Jednotlivé firmy byly vybrány nahodile. Při jejich výběru hrály podstatnou roli kontakty mých rodičů, kteří soukromě podnikají v oblasti strojírenství. Velká většina

zkoumaných firem se tedy zabývá výrobou, což souvisí právě s výše zmíněnými kontakty. Je zde ale několik výjimek, např. poskytování služeb, velkoobchodní prodej nebo obchodování s ojetými vozy. Jedna z firem se dokonce věnuje více činnostem – výroba a obchodování s nemovitostmi.

Velká většina zkoumaných firem má svoji adresu ve východočeském kraji, i zde jsou ale výjimky, např. Praha nebo Benešov. Všechny firmy jsou tuzemské, žádná nemá zahraničního investora nebo dokonce majitele.

Osloveno bylo ještě dalších 26 firem, avšak dotazník se od nich získat nepodařilo. Nejčastějším důvodem nevyplnění dotazníku byly neochota a nedostatek času.

Graf 1: Hlavní předmět činnosti dotazovaných firem



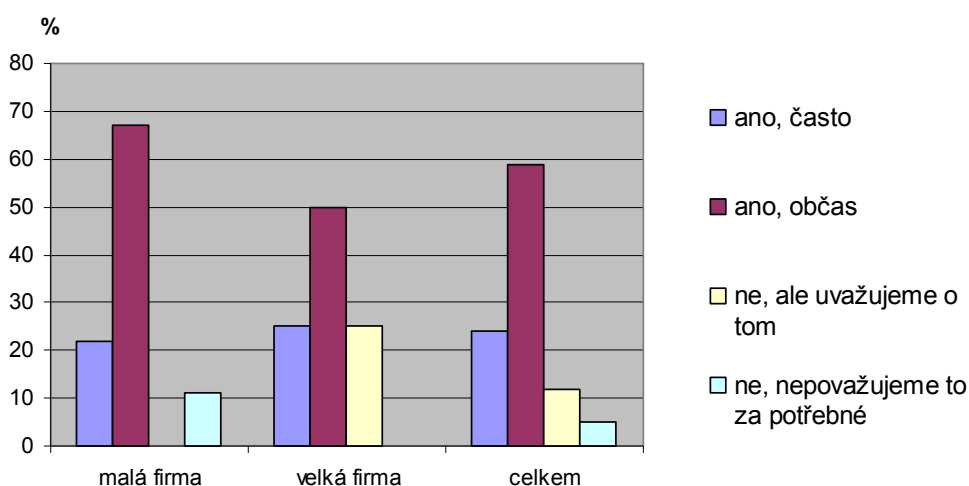
4.4 Numerické výsledky výzkumu

4.4.1 Komunikace

Celkem 89 % malých a 75 % velkých firem dělá jednou za čas teambuildingové semináře¹⁴. Zbýlých 11 % malých firem ho považuje za nepotřebný a 25 % velkých firem o něm zatím jen uvažuje. Většina malých a přesně polovina velkých firem uskutečňuje teambuilding seminář jen občas a u obou vzorků přibližně ¼ často.

¹⁴ teambuilding seminář = cílený rozvoj a budování kolektivu a motivace pro práci v kolektivu.

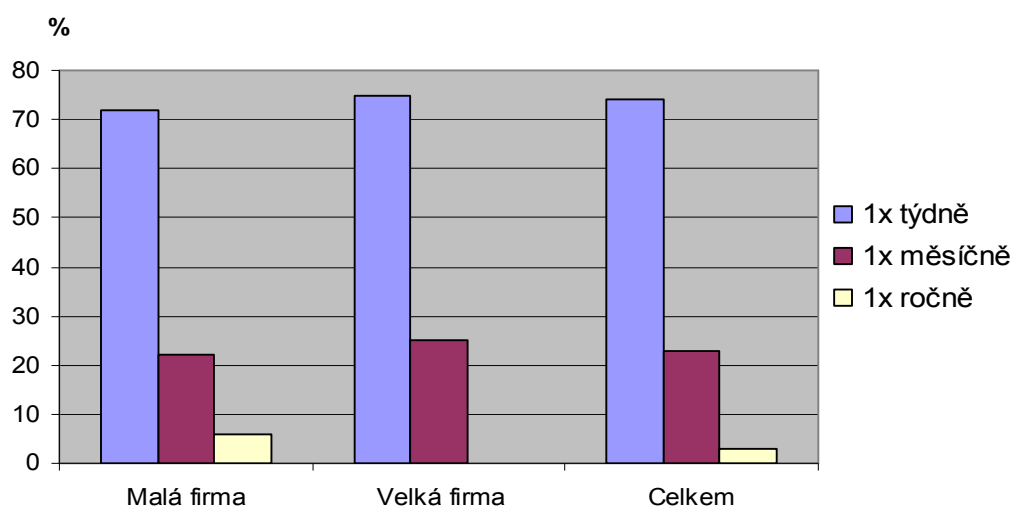
Graf 2: Provozování teambuilding seminářů



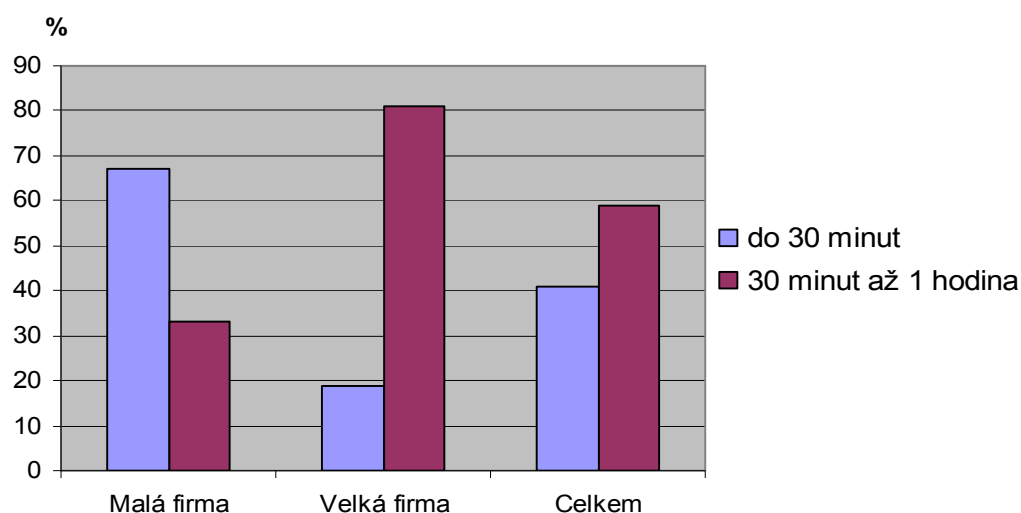
V otázce výhod teambuilding seminářů se často malé i velké firmy shodovaly. U obou převažují názory, že teambuilding seminář pomáhá k utužování kolektivu, slouží k nácviku potřebných dovedností a kompetencí, napomáhá zlepšovat atmosféru v organizaci a hlavně napomáhá řešit různé konflikty mezi pracovníky. Jediná oblast, kde se příliš neshodly, byla, že seminář slouží jako prevence vyhoření pracovníků. Velké firmy v průměru toto tvrzení spíše odmítaly, naopak malé s tím do jisté míry souhlasily. Odpovědi na tuto otázku si nebyl nikdo příliš jistý a tak většina volila neutrální možnost „nedokáží posoudit“ (podrobněji tabulka č.2 v příloze 1).

S touto tématikou souvisí ještě četnost konání porad a optimální délka porady. 72 % malých a 75 % velkých firem se shodlo v otázce četnosti porad. Ty se u nich konají pravidelně 1x týdně. Přibližně u ¼ malých i velkých firem probíhají porady 1x měsíčně a jedna malá firma označila dokonce možnost 1x ročně. Rozdíl mezi zkoumanými vzorky můžeme dobře vidět v optimální délce porady. Zatímco malá firma by upřednostňovala dobu porady ne delší než 30 minut, celkem 67 %, firma velká by považovala za nejvýhodnější dobu mezi 30 minutami až 1 hodinou, celkem 81 %. Ve velké firmě mají často více věcí k diskusi než v malé a proto potřebují větší časový prostor. Více než 1 hodinu ne zvolila žádná z dotazovaných firem.

Graf 3: Četnost porad



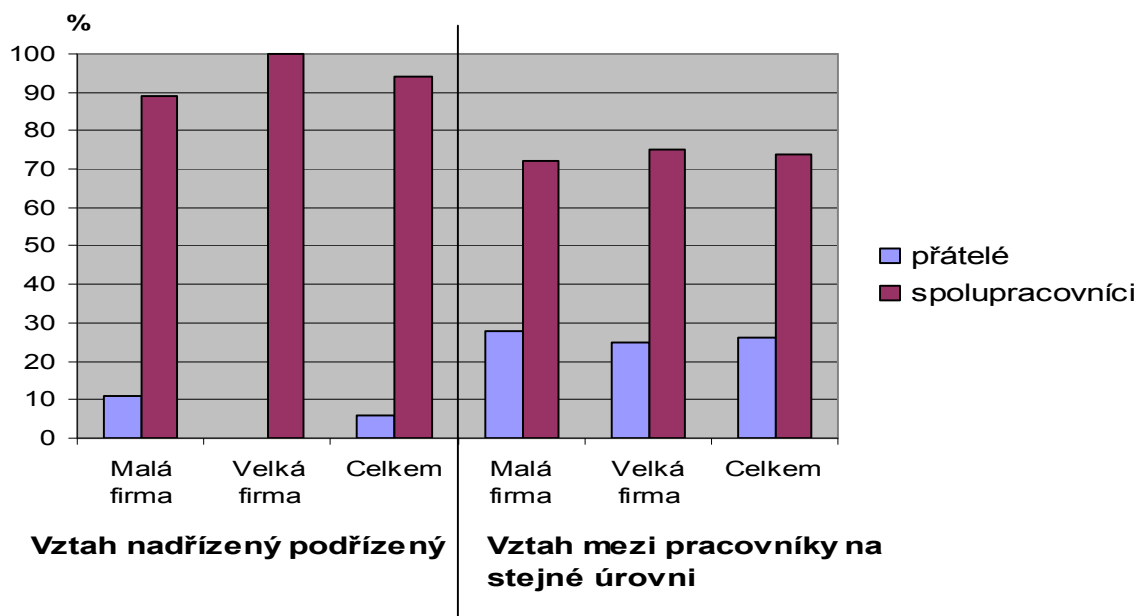
Graf 4: Optimální délka porady



Ke vztahům na pracovišti se firmy vyjadřovaly poměrně jednotně. Vztah nadřízený podřízený označilo jako spolupracující 89 % malých a 100 % velkých firem. U dvou malých firem, tedy v 11 % případů, jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými na přátelské úrovni.

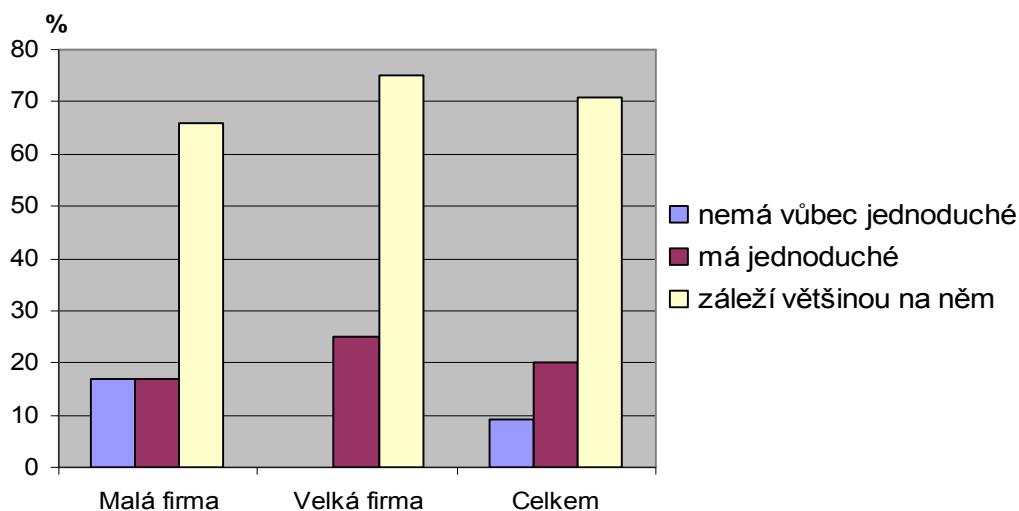
Mezi jednotlivými pracovníky na stejné úrovni už výsledky nebyly tolik jednoznačné. U malých firem se objevují přátelské vztahy, celkem u 28 % a podobné to je i u velkých firem, kde se „přátelí“ 25 %. Nikdo z dotazovaných neoznačil žádný ze vztahů jako vyloženě kamarádský a také ani jako konkurenční.

Graf 5: Vztahy a komunikace na pracovišti



V podobném duchu se neslo i začleňování nového pracovníka do kolektivu. 66 % malých a 75 % velkých firem si myslí, že nejdůležitější je samotný nově přijatý pracovník a že záleží jen na něm, jak ho pracovní kolektiv přijme. Pro jednoduchou adaptaci nově přijatého pracovníka se vyslovilo 17 % malých a 25 % velkých firem. Jako velmi složité vidí začleňování nového pracovníka 17 % malých a 0 % velkých firem. Možnou příčinu spatřují malé kolektivy nejspíš v ustáleném pracovním týmu.

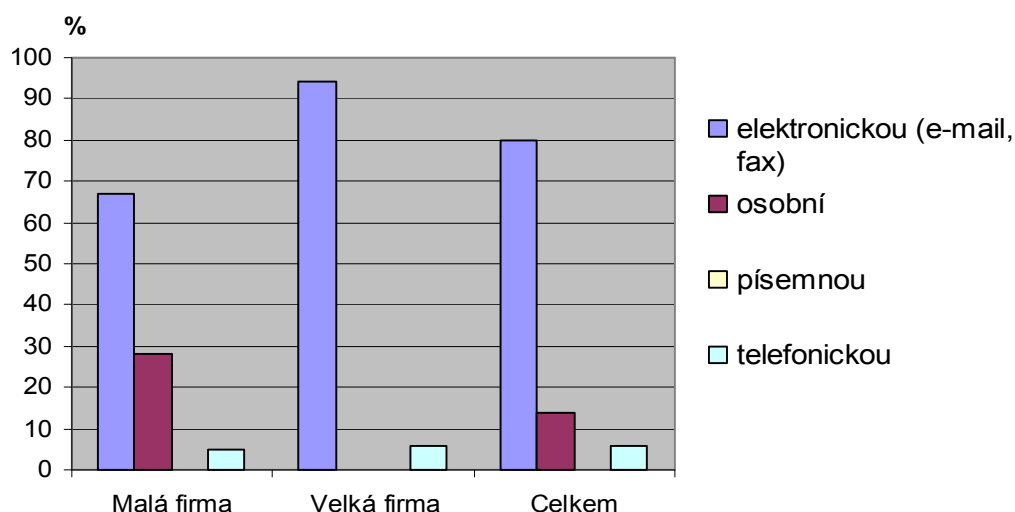
Graf 6: Vztahy a komunikace na pracovišti



Jaký typ komunikace používají firmy ve styku s jinou firmou? Mohlo by se zdát, že na tuto otázku existuje pouze jediná odpověď. Ale dotazník nám ukázal, že i v dnešní době některé firmy stále upřednostňují osobní styk před elektronickou komunikací. U velkých firem to bylo

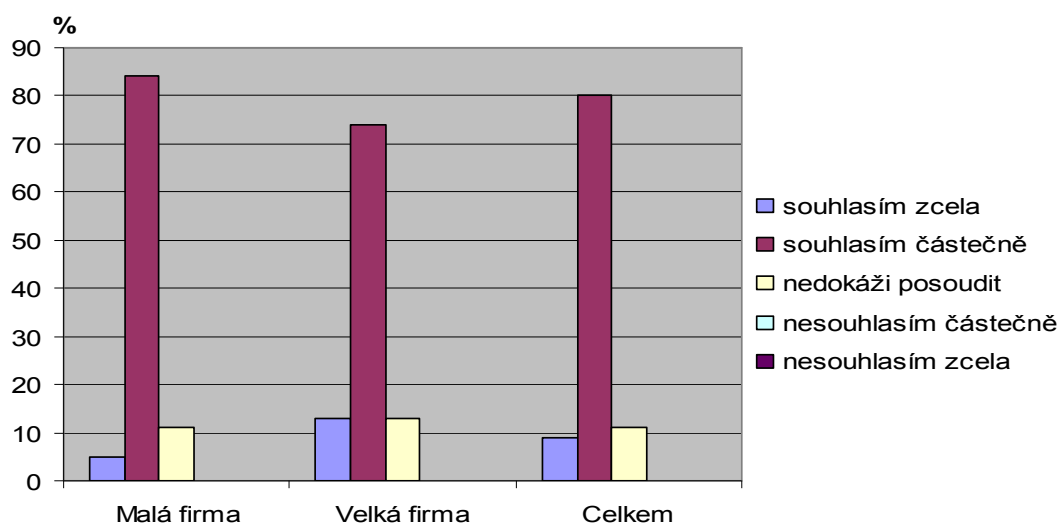
poměrně jednoznačné, 94 % totiž komunikuje s okolím prostřednictvím e-mailu a faxu, pouze jediná velká firma používá nejčastěji telefon. U malých firem 67 % využívá elektronické komunikátory a 28 % přikládá nejvyšší význam osobní domluvě. Jedna malá firma stejně jako jedna velká nejčastěji telefonuje. Písemnou komunikaci používá v nejmenší možné míře všech 34 dotazovaných firem.

Graf 7: Nejčastější typy komunikace s jinou firmou



Jako zcela nebo částečně dostatečnou a efektivní označilo komunikaci 89 % malých a 87 % velkých firem, 11 % malých a 13 % velkých firem nedokáže tuto situaci posoudit a žádný z respondentů si neodvážil kritizovat jejich místní poměry ohledně komunikace. Zde je ovšem nutné upozornit, že názory na tuto oblast jsou subjektivní a částečně zkreslené právě názory respondentů.

Graf 8: Subjektivní názory jednotlivých respondentů, zda-li je komunikace u nich ve firmě dostatečná a efektivní

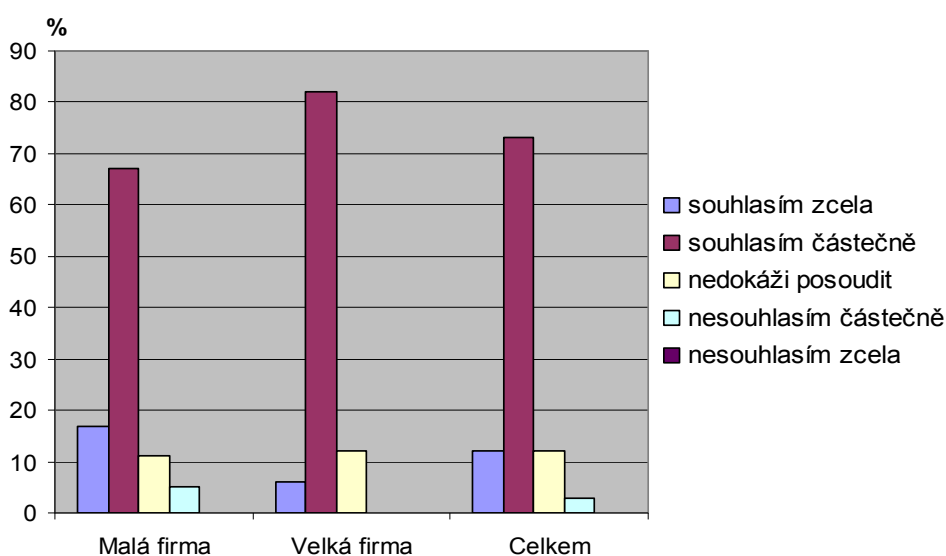


4.4.2 Konflikty

Extrémní typy konfliktů jako je diskriminace nebo harašení nemají ani v malé ani ve velké firmě každodenní charakter. S harašením se setkalo pouze minimum dotazovaných, u malých firem nikdo a u velkých jediný respondent. Většina se s ním tedy nikdy nesešla a ani neslyšela, že by se u nich ve firmě něco takového dělo. Podobné to je s diskriminací, s tou se osobně nesešel nikdo, ale našly se zde menší zástupy těch, kteří o tom alespoň slyšeli. Největší část se s ní nikdy nesešla. Zajímavější výsledky se vyskytují u mobbingu¹⁵, se kterým se ve velkých firmách setkalo až už z doslechu nebo osobně více lidí než těch, kteří se s ním nesešli vůbec. U malých firem je tomu naopak. Další nepříjemnosti jako je přehlížení pracovníků a jejich problémů vykazuje téměř podobné výsledky jako mobbing. Ve velkých firmách je tento problém už docela běžný, určitě více než v malých (podrobněji tabulka č.10 v příloze 1).

Zda-li jsou konflikty řešeny dostatečně a efektivně, zjišťoval dotazník prostřednictvím subjektivního hodnocení respondenta. Stejně jako u hodnocení komunikace patřily k nejběžnějším odpovědím neutrální možnosti jako souhlasím částečně nebo nedokáži posoudit. U malých firem souhlasilo zcela nebo částečně 84 %, u velkých potom 86 %. Více než desetina dotazovaných u obou vzorků se snažila vyhnout přímé odpovědi a u malých firem se dokonce objevil ojedinělý názor, který částečně nesouhlasí s řešením konfliktů v jejich firmě.

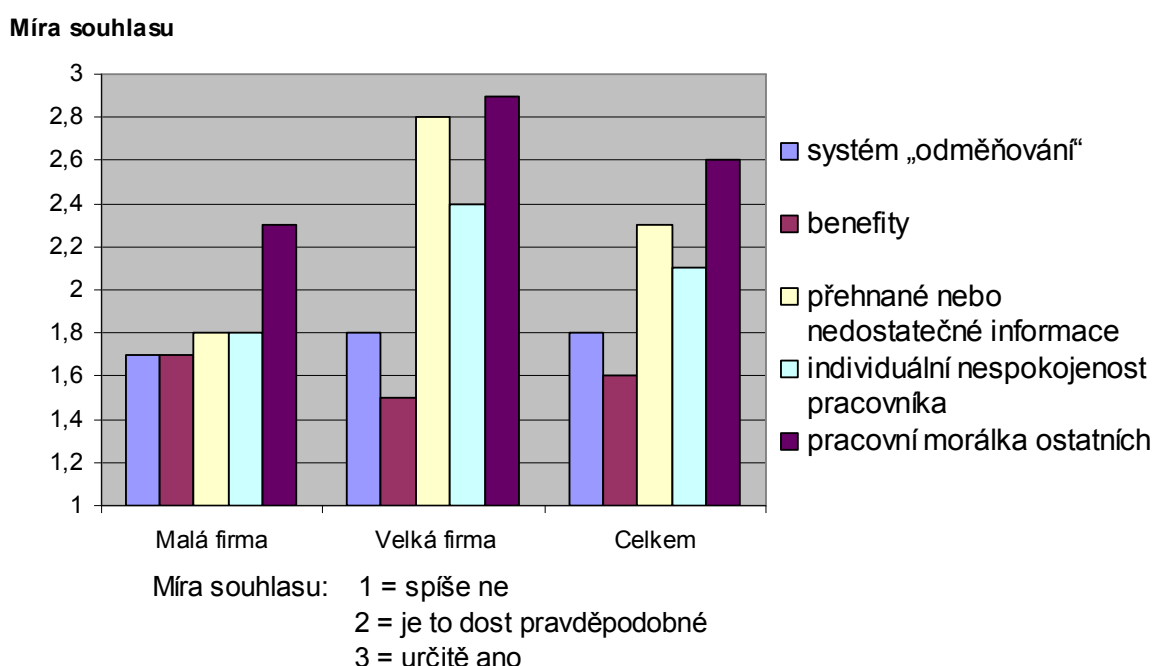
Graf 9: Subjektivní názory jednotlivých respondentů, zda-li jsou konflikty v jejich firmě řešeny dostatečně a efektivně



¹⁵ mobbing = různé formy znepríjemňování života na pracovišti

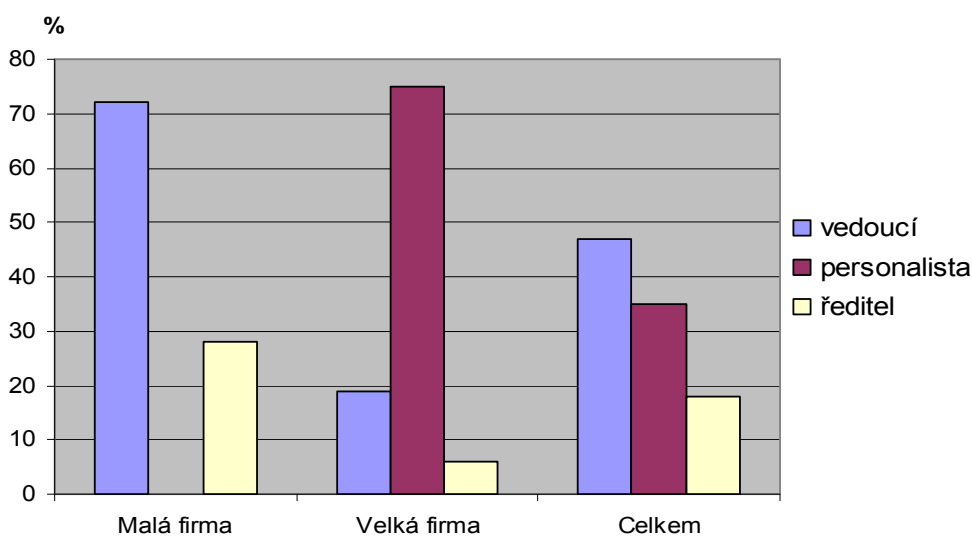
S pracovní morálkou ostatních jako nejčastější příčinou konfliktu souhlasí oba zkoumané vzorky. Další dvě možnosti - přehnané nebo nedostatečné informace a individuální nespokojenost pracovníka se svým organizačním zařazením a úrovní své zodpovědnosti - bere malá firma pouze jako málo pravděpodobnou příčinu vzniku konfliktu, v čemž se liší od velké firmy, která je považuje za hodně pravděpodobné. Nedostatečné informace u velké firmy mají na vzniku konfliktu téměř stejný podíl jako pracovní morálka ostatních. Systém odměňování a benefity jsou považovány za nejméně častý důvod vzniku konfliktů. Na tom se shodnou oba typy firem (podrobněji tabulka č.11 v příloze 1).

Graf 10: Příčiny vzniku konfliktů



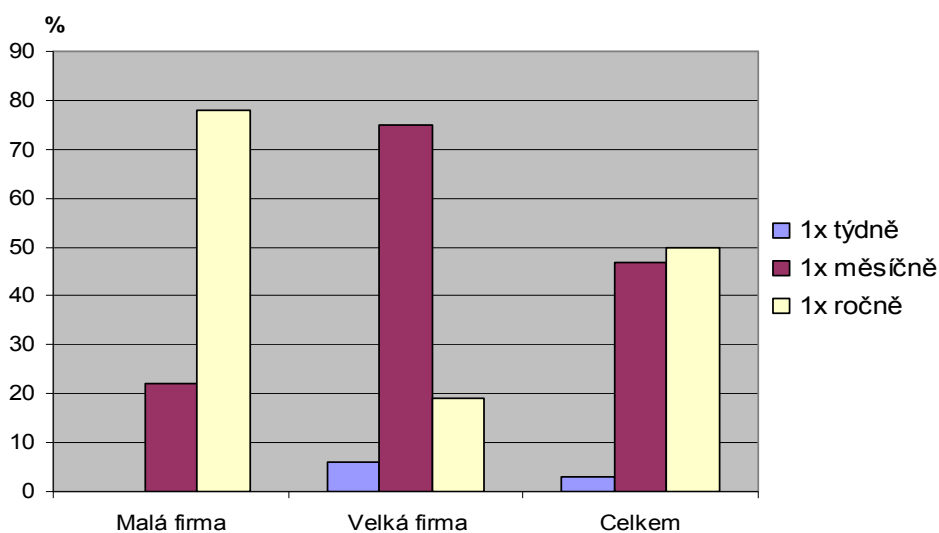
Mezi osoby, které nejčastěji zasahují v případě nějakého konfliktu, patří u malých firem v 72 % vedoucí a u velkých v 75 % personalista. Malé firmy ve většině případů ani personalistu nezaměstnávají. V malých firmách si v 28 % a ve velkých v 6 % případů zjednává pořádek sám ředitel. Zbýlých 19 % případů ve velké firmě řeší vedoucí.

Graf 11: Osoby, které nejčastěji řeší konflikty



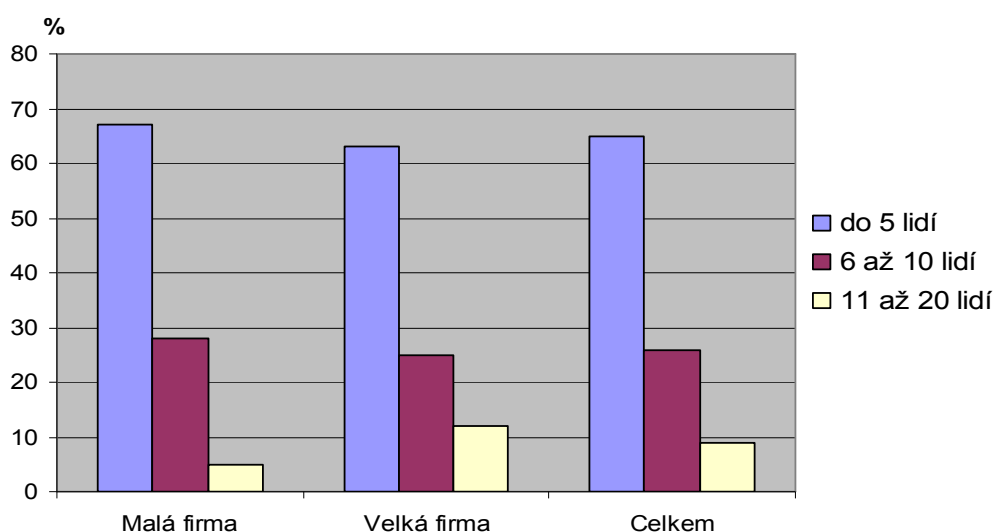
Výše popsané osoby musí zasahovat alespoň 1x týdně pouze ve velké firmě, a to jen v malé míře. 6 % je toho jasným důkazem. 1x měsíčně se koná kárné řízení u 22 % malých a u 75 % velkých firem. Pro malou firmu je nejobvyklejší porušení tamních předpisů ne více než 1x ročně, a sice v 78 % případů naproti 19 % u velkých firem.

Graf 12: Četnost konfliktů na pracovišti



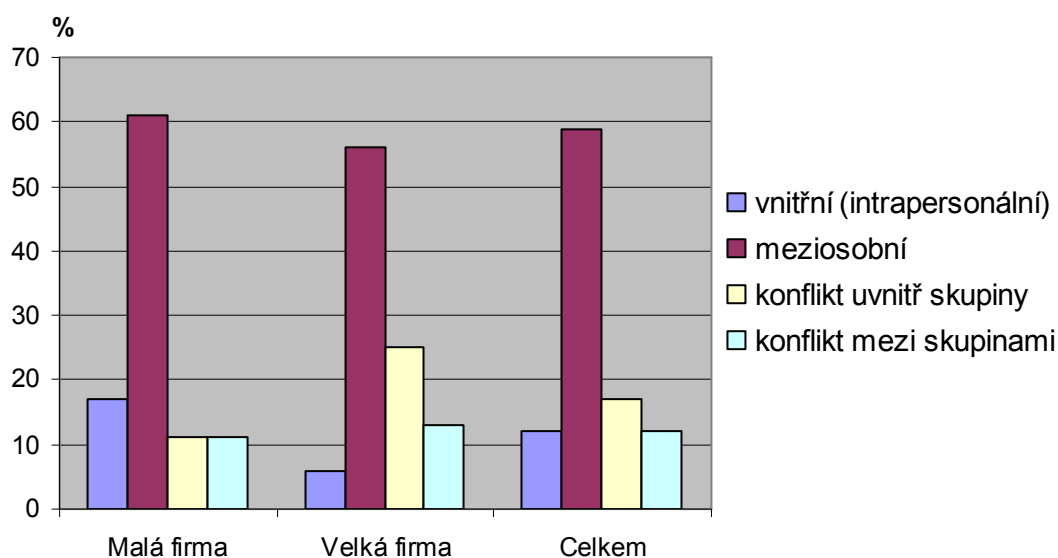
Názory na další otázku se u obou zkoumaných vzorků téměř shodují. 65 % z celkového počtu firem si myslí, že optimální velikost pracovního týmu by měla být maximálně 5 lidí. 6 až 10 lidí vidí jako nejvýhodnější velikost pracovní skupiny 26 % všech firem. Jako nejméně častou variantu, 11 až 20 lidí, by zvolily pouze 3 ze 34 firem. Nikdo by nechtěl mít pracovní tým větší než 20 lidí. Tuto možnost si nevybral nikdo z dotazovaných.

Graf 13: Optimální velikost pracovní skupiny



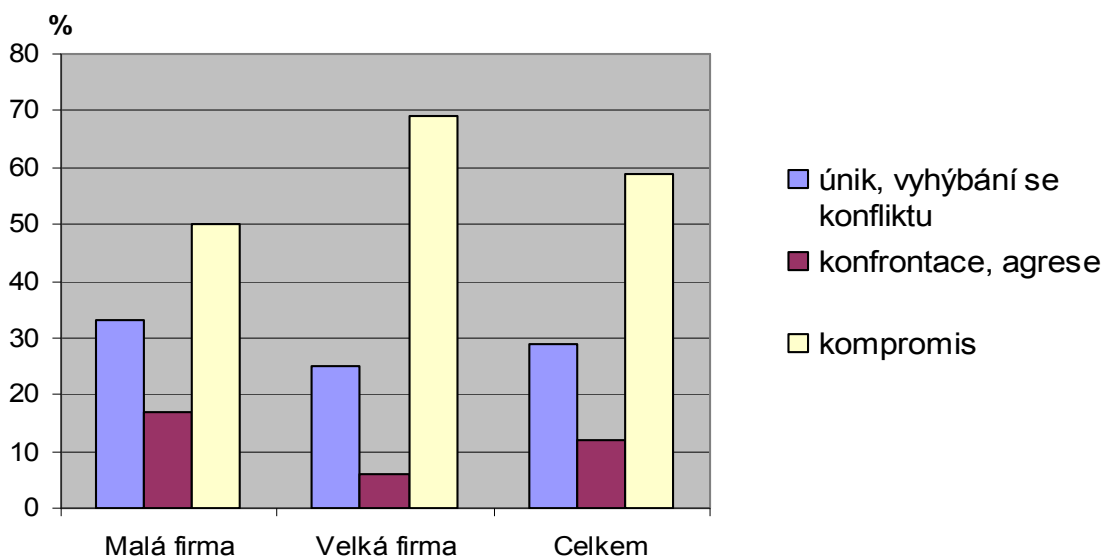
K nejběžnějším druhům konfliktů, se kterými se musí ve firmách potýkat, patří jak u malé, tak velké firmy, meziosobní konflikty, tedy konflikty mezi 2 a více osobami. S tímto problémem bojuje 61 % malých a 56 % velkých firem. U malých firem je druhým nejpočetněji zastoupeným typem konfliktu se 17 % konflikt intrapersonální (pracovník si nosí své soukromé problémy do práce a jeho pracovní morálka není na požadované úrovni). S touto nepříjemností se potýká pouze 6 % velkých firem. U nich jsou na druhém místě konflikty uvnitř skupiny, které uvedlo jako nejčastější typ konfliktů 25 %. U malých je to 11 % stejně jako u konfliktů mezi skupinami. Ty jsou u velkých firem také málo časté. Tvoří zbylých 13 %.

Graf 14: Nejčastější typy konfliktů



Rovná polovina malých a 69 % velkých firem nestojí při řešení konfliktů o žádné další těžkosti a snaží se najít nějaký vhodný kompromis. Vyhnout se konfliktu a popírat ho má v oblibě 33 % jeho aktérů v malé a 25 % ve velké firmě. Do další roztržky a konfrontace názorů i za cenu vyvolání dalších konfliktů se pouští v malých firmách 17 % aktérů konfliktu, ve velké firmě potom pouze 6 %. S přizpůsobením se protistraně a ustoupením od svého názoru mají problém ve všech firmách.

Graf 15: Nejčastější přístupy aktérů konfliktu při jeho řešení



5 Závěr

Rozdíly mezi malou a velkou firmou

Není žádným tajemstvím, že správná komunikace v dnešní době tvoří jednu z nejdůležitějších položek efektivního fungování firmy. Tato položka probíhá nějakým způsobem ve velké firmě, kde se jedná o velmi složitý proces, a jinak v malé, kde často může připomínat skoro až rodinnou atmosféru. Není to ovšem pravidlem. I v malých pracovních skupinách může dojít ke špatné komunikaci nebo v horším případě k závažnějším konfliktům, kdy následky jsou potom mnohdy horší než ve velkém pracovním týmu.

Samostatnou kapitolou je potom přijetí nového pracovníka do kolektivu. U velkých firem to nebývá příliš velký problém neboť možností navázat nějaké kontakty se nabízí celá řada. Horší to bývá u malých firem, kde může čas od času vyvstanou problém, když si dva lidé nasednou. Dva kohouti na jednom smetišti poté nevěstí nic dobrého. Zasahovat tedy do fungujícího kolektivu u malé firmy, když to není úplně nezbytné, je velmi citlivá otázka, jejíž špatné posouzení může následně přinést víc škody než užitku.

Další nepříjemností, se kterou se musí řadoví pracovníci potýkat, je nezájem o jejich osobu a přehlížení jejich problémů. K tomu v daleko větší míře dochází ve velkých firmách, kde si každý takzvaně hledí svého, a problémy druhých ho příliš nezajímají. Někdy ovšem může i maličkost ze strany zejména vedoucích pracovníků, která ukáže pracovníkovi, že je pro firmu důležitý, způsobit zvýšení jeho pracovního úsilí a pracovní morálky. V malých firmách tomu bývá přesně naopak. Vztahy bývají více přátelské. Tento typ vztahu se objevuje poměrně často i ve vztahu nadřízený-podřízený v malé firmě, což je způsobeno větší provázaností osobních vztahů.

Příčiny vzniku konfliktu jsou podle zkoumaných vzorků odlišné. Největší názorovou neshodu tvoří přehnané nebo nedostatečné informace, které podle malých firem stojí za velkou částí různých neshod. Zatímco ve velkých firmách se s tímto náhledem na věc neztotožňují. Může to být způsobeno kvalitní organizací ve velkých firmách anebo naopak třeba nezkušeností začínajících manažerů, kteří mají v malých firmách často na starost právě organizování. Pracovní morálka ostatních může být podle malých firem také častou příčinou konfliktu, což je přesný opak firem velkých, které s tímto opět nesouhlasí. A tak jedině na čem se malé a velké firmy shodnou je, že úplně nejčastější příčinou konfliktu je lidská závist vyvolaná systémem odměňování a benefity.

Dotazníkové šetření dále ukázalo velkou neshodu v délce porady, kdy malá firma potřebuje maximálně 30 minut na probrání všech důležitých věcí. Drtivá většina velkých firem preferuje porady ne kratší než půl hodiny a ne delší než jednu hodinu. To způsobuje asi větší množství věcí určených k diskusi, které potřebují větší časový prostor.

K řešení konfliktů ve velkých firmách je většinou určen personalista, který řeší konflikty v průměru 1x měsíčně. Tato pracovní pozice chybí v převážné většině malých firem, a tak se řešení problémů, které nejsou příliš časté, věnuje vedoucí pracovník nebo sám ředitel firmy.

Mezi problémy, se kterými se musí jednotliví pracovníci v malých i velkých firmách nejčastěji potýkat, patří problémy meziosobní, tedy problémy mezi dvěma a více osobami. V malých firmách poté tvoří výraznou část problémy intrapersonální. To jsou osobní problémy jedince, např. problémy v rodině. Ve velkých firmách se o podobných problémech většinou vůbec nedozví.

Při řešení konfliktů se názor malých a velkých firem celkem podobá. Jeho aktéři se nejčastěji snaží nalézt nějaký kompromis vhodný pro obě protistrany. Časté je také úplné vyhýbání se konfliktům, kdy jeho účastníci dělají, jakoby se nic nestalo. A nejméně časté jsou potom agresivní konfrontace, které často končí slovní roztržkou.

Správně komunikovat a vhodně řešit konflikty není vůbec jednoduchý úkol. Při jeho řešení využívají manažeři v dnešní době různé metody a nástroje, které nejsou vždy zcela úspěšné. V otázce komunikace a konfliktů záleží vždy na povaze jednotlivce, takže nejlepší by bylo, kdyby byli všichni komunikativní a bezkonfliktní.

SEZNAM LITERATURY:

- [1] ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef; BERKA, Jaroslav. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] BROOKS, Ian; JUNGSMANN, Vilém. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno : Computer Press. 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
- [3] ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha : Management Press. 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6
- [4] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada. 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8
- [5] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha : Karolinum. 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7
- [6] GIDDENS, Anthony; JAŘAB, Jan. *Sociologie*. 1. vyd. Praha : Argo. 1999. 595 s. ISBN: 80-7203-124-4
- [7] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada. 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5
- [8] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s. 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0
- [9] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : Grada. 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0
- [10] JAY, Ros; TEMPLAR, Richard; FAKTOR, Viktor. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha : Grada. 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2
- [11] KOŠTURIÁK, Ján; GREGOR, Milan. *Podnik v roce 2001: revoluce v podnikové kultuře*. 1. vyd. Praha : Grada. 1993. 311 s. ISBN 80-7169-003-1

- [12] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha : Portál. 2008. 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6
- [13] MCGILL, Ann M. *Řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha : Grada. 1996. 103 s. ISBN 80-7169-136-4
- [14] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada. 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4
- [15] NĚMEC, P. *Public Relations : komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1. vyd. Praha : Management Press. 1993. 114 s. ISBN 80-85603-26-8
- [16] PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada. 2005. 146 s. ISBN 80-247-0858-2
- [17] SKLENÁK Vilém a kol. *Data, informace, znalosti a internet*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck. 2007. 528 s. ISBN 80-7179-409-0
- [18] TRUNEČEK, Jan. *Management v informační společnosti*. 1. vyd. Praha : VŠE. 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu mezi dvěma osobami.....	- 12 -
Obrázek 2: Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firma a její součásti	- 17 -
Obrázek 3: Schéma komunikačního procesu	- 18 -
Obrázek 4: Nejčastěji uváděné překážky fungující interní komunikace.....	- 23 -
Obrázek 5: Nejčastěji uváděné druhy investic do interní komunikace.....	- 24 -
Obrázek 6: Role manažera v konfliktu	- 33 -
Tabulka 1: Komunikační styly	- 13 -
Tabulka 2: Nejčastější typy konfliktů, se kterými se pracovníci obracejí na své.....	- 26 -
Tabulka 3: Srovnání pěti přístupů ke konfliktu.....	- 32 -
Tabulka 4: Rozlišení firem podle velikosti	- 34 -
Graf 1: Hlavní předmět činnosti dotazovaných firem.....	- 36 -
Graf 2: Provozování teambuilding seminářů.....	- 37 -
Graf 3: Četnost porad.....	- 38 -
Graf 4: Optimální délka porady.....	- 38 -
Graf 5: Vztahy a komunikace na pracovišti	- 39 -
Graf 6: Vztahy a komunikace na pracovišti	- 39 -
Graf 7: Nejčastější typy komunikace s jinou firmou	- 40 -
Graf 8: Efektivní a dostatečná komunikace	- 40 -
Graf 9: Efektivní a dostatečné řešení konfliktů	- 41 -
Graf 10: Příčiny vzniku konfliktů.....	- 42 -
Graf 11: Osoby, které nejčastěji řeší konflikty.....	- 43 -
Graf 12: Četnost konfliktů na pracovišti.....	- 43 -
Graf 13: Optimální velikost pracovní skupiny	- 44 -
Graf 14: Nejčastější typy konfliktů.....	- 44 -
Graf 15: Nejčastější přístupy aktérů konfliktu při jeho řešení	- 45 -

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazníkové šetření

Příloha 2 - Výsledky dotazníkového šetření

Příloha 1

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážená paní, vážený pane,

žádám Vás o vyplnění dotazníku, který se pokouší zmapovat komunikaci a konflikty uvnitř podniku (organizace).

Dotazník je součástí bakalářské práce a slouží pouze pro studijní účely. Je zcela anonymní. Pokud není uvedeno jinak, označujte jen jednu odpověď.

Děkuji za spolupráci.

Lukáš Kopřiva
Studenta FES Univerzity Pardubice

1. Děláte teambuildingové semináře?

1. ano, často
2. ano, občas
3. ne, ale uvažujeme o tom
4. ne, nepovažujeme to za potřebné

U následujícího výroku posuďte míru Vašeho souhlasu.

Myslíte, že team semináře jsou prospěšné a vyplatí se je využívat?

1 = souhlasím

2 = nedokážu posoudit

3 = nesouhlasím

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 2. pomáhají utužovat pracovní kolektiv | 1 | 2 | 3 |
| 3. slouží k nácviku potřebných dovedností a kompetencí | 1 | 2 | 3 |
| 4. slouží k prevenci vyhoření pracovníků | 1 | 2 | 3 |
| 5. napomáhají řešení konfliktů mezi pracovníky | 1 | 2 | 3 |
| 6. napomáhají zlepšovat atmosféru v organizaci | 1 | 2 | 3 |

7. Jak často se dělají porady?

1. 1x týdně
2. 1x měsíčně
3. 1x ročně
4. jinak, uveďte jak

8. Jaká je podle Vás optimální délka porady?

1. do 30 minut
2. 30 minut až 1 hodina
3. více než 1 hodina

9. Vztahy mezi pracovníky a komunikace mezi nimi probíhá převážně v následující rovině?
1. „kámoši“
 2. přátelé
 3. spolupracovníci
 4. konkurenti
 5. jiné, uveďte jaké

10. Vztah nadřízený podřízený a komunikace mezi nimi probíhá převážně v následující rovině?
1. „kámoši“
 2. přátelé
 3. spolupracovníci
 4. konkurenti
 5. jiné, uveďte jaké

11. Nově přijatý pracovník to se zapadnutím do pracovního kolektivu?
1. nemá vůbec jednoduché
 2. má jednoduché
 3. záleží většinou na něm

12. Jaký typ komunikace používáte nejčastěji ve styku s jinou firmou?
1. elektronickou (e-mail, fax)
 2. osobní
 3. písemnou
 4. telefonickou

13. Myslíte si, že komunikace ve vaší firmě je efektivní a dostatečná?
1. souhlasím zcela
 2. souhlasím částečně
 3. nedokáži posoudit
 4. nesouhlasím částečně
 5. nesouhlasím zcela

Setkali jste se někdy ve Vaší firmě s následujícími problémy?

1 = setkal osobně

2 = nesetkal osobně, ale slyšel jsem, že se to děje

3 = nesetkal a ani nevím, že by se u nás něco takového dělo

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 14. harašení | 1 | 2 | 3 |
| 15. diskriminace | 1 | 2 | 3 |
| 16. mobbing (znepříjemňování života na pracovišti) | 1 | 2 | 3 |
| 17. nezáměr, přehlížení pracovníků a jejich problémů | 1 | 2 | 3 |

Co si myslíte, že patří mezi nejčastější příčiny vzniku konfliktů v organizaci?

1 = spíše ne

2 = je to dost pravděpodobné

3 = určitě ano

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 18. systém „odměňování“ | 1 | 2 | 3 |
| 19. benefity | 1 | 2 | 3 |
| 20. přehnané nebo nedostatečné množství informací | 1 | 2 | 3 |
| 21. individuální nespokojenost pracovníka se svým organizačním zařazením a úrovní své zodpovědnosti | 1 | 2 | 3 |
| 22. pracovní morálka ostatních | 1 | 2 | 3 |

23. Kdo nejčastěji řeší konflikty?

1. vedoucí
2. personalista
3. ředitel (šéf)
4. někdo jiný, uveďte kdo

24. Jak často u Vás dochází ke konfliktům na pracovišti (jak často probíhá „disciplinární řízení“)?

1. 1x týdně
2. 1x měsíčně
3. 1x ročně
4. jinak, uveďte jak

25. Jaká je podle Vás optimální velikost pracovního týmu?

1. Do 5 lidí
2. 6-10 lidí
3. 11-20 lidí
4. 21 a více

26. S jakými druhy konfliktů se ve vašem podniku nejčastěji setkáváte?

1. vnitřní (intrapersonální) – konflikty jedinců, které nejsou navenek vidět
2. mezosobní – mezi 2 a více osobami
3. konflikt uvnitř skupiny
4. konflikt mezi skupinami

27. Jaký mají aktéři konfliktu nejčastější přístup při jeho řešení?

1. únik, vyhýbání se konfliktu, jeho popření
2. konfrontace, agrese
3. kompromis (řešení problému)
4. přizpůsobení se názoru protistrany
5. jiný, uveďte jaký

28. Myslíte si, že jsou ve vaší firmě řešeny konflikty efektivně a dostatečně?

1. souhlasím zcela
2. souhlasím částečně
3. nedokáži posoudit
4. nesouhlasím částečně
5. nesouhlasím zcela

29. Velikost firmy podle počtu lidí?

1. méně než 10
2. 10-49
3. 50-249
4. 250 a více

30. Velikost firmy podle ročního obrátu?

1. méně než 2 mil. Eur
2. 2-9 mil. Eur
3. 10-49 mil. Eur
4. 50 a více mil. Eur

31. Hlavní předmět činnosti?

1. výroba
2. velkoobchod (distribuce), maloobchod (zásilkový prodej)
3. montáž, servis, opravy, stavební práce
4. služby
5. jiné, uveďte jaké

32. Vlastnictví firmy?

1. tuzemská
2. se zahraničním investorem
3. součást nadnárodní korporace
4. cizí

Příloha 2

Tabulka č.1 (otázka č.1)

Děláte teambuildingové semináře?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
ano, často	4	22	4	25	8	24
ano, občas	12	67	8	50	20	59
ne, ale uvažujeme o tom	0	0	4	25	4	12
ne, nepovažujeme to za potřebné	2	11	0	0	2	5
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.2 (otázky č. 2,3,4,5,6)

Teambuildingové semináře ...	Malá firma	Velká firma	Celkem
pomáhají utužovat pracovní kolektiv	1,3	1,1	1,2
slouží k nácviku potřebných dovedností a kompetencí	1,2	1,2	1,2
slouží k prevenci vyhoření pracovníků	1,5	2,3	1,9
napomáhají řešení konfliktů mezi pracovníky	1,2	1	1,1
napomáhají zlepšovat atmosféru v organizaci	1,2	1,4	1,3

Míra souhlasu s daným výrokem:

1 = souhlasím

2 = nedokážu posoudit

3 = nesouhlasím

Tabulka č.3(otázka č.7)

Jaký typ komunikace používáte nejčastěji ve styku s jinou firmou?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
elektronickou (e-mail, fax)	12	67	15	94	27	80
osobní	5	28	0	0	5	14
písemnou	0	0	0	0	0	0
telefonickou	1	5	1	6	2	6
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.4 (otázka č. 8)

Vztahy mezi pracovníky a komunikace mezi nimi probíhá převážně v následující rovině?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
„kámoši“	0	0	0	0	0	0
přátelé	5	28	4	25	9	26
spolupracovníci	13	72	12	75	25	74
konkurenti	0	0	0	0	0	0
jiné, uveďte jaké	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.5 (otázka č. 9)

Vztah nadřízený podřízený a komunikace mezi nimi probíhá převážně v následující rovině?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
„kámoši“	0	0	0	0	0	0
přátelé	2	11	0	0	2	6
spolupracovníci	16	89	16	100	32	94
konkurenti	0	0	0	0	0	0
jiné, uveďte jaké	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.6 (otázka č. 10)

Jak často se dělají porady?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
1x týdně	13	72	12	75	25	74
1x měsíčně	4	22	4	25	8	23
1x ročně	1	6	0	0	1	3
jinak, uveďte jak	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.7 (otázka č. 11)

J Jaká je podle Vás optimální délka porady?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
do 30 minut	12	67	3	19	15	41
30 minut až 1 hodina	6	33	13	81	19	59
více než 1 hodina	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.8 (otázka č. 12)

Nově přijatý pracovník top se zapadnutím do pracovního kolektivu?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
nemá vůbec jednoduché	3	17	0	0	3	9
má jednoduché	3	17	4	25	7	20
záleží většinou na něm	12	66	12	75	24	71
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.9 (otázka č. 13)

Myslíte si, že komunikace ve vaší firmě je efektivní a dostatečná?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
souhlasím zcela	1	5	2	13	3	9
souhlasím částečně	15	84	12	74	27	80
nedokáži posoudit	2	11	2	13	4	11
nesouhlasím částečně	0	0	0	0	0	0
nesouhlasím zcela	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.10 (otázky č. 14,15,16,17)

Setkali jste se někdy ve vaší firmě s následujícími problémy?	Malá firma	Velká firma	Celkem
harašení	2,5	2,9	2,7
diskriminace	2,7	2,5	2,6
mobbing	2,5	1,7	2,1
nezájem, přehlížení pracovníků	2,3	1,5	1,9

1 = setkal osobně 2 = nesetkal osobně, ale slyšel jsem, že se to děje
 3 = nestkal a ani nevím, že by se něco takového u nás dělo

Tabulka č.11 (otázky č. 18,19,20,21,22)

Co si myslíte, že patří mezi nejčastější příčiny vzniku konfliktu v organizaci?	Malá firma	Velká firma	Celkem
system „odměňování“	1,7	1,8	1,8
benefity	1,7	1,5	1,6
přehnané nebo nedostatečné informace	1,8	2,8	2,3
individuální nespokojenost pracovníka se svým zařazením a úrovní své zodpovědnosti	1,8	2,4	2,1
pracovní morálka ostatních	2,3	2,9	2,6

1 = spíše ne 2 = je to dost pravděpodobné 3 = určitě ano

Tabulka č.12 (otázka č. 23)

Kdo nejčastěji řeší konflikty?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
vedoucí	13	72	3	19	16	47
personalista	0	0	12	75	12	35
ředitel	5	28	1	6	6	18
někdo jiný, uveďte kdo	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.13 (otázka č. 24)

Jak často u vás dochází ke konfliktům na pracovišti?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
1x týdně	0	0	1	6	1	3
1x měsíčně	4	22	12	75	16	47
1x ročně	14	78	3	19	17	50
jinak, uveďte jak	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.14 (otázka č. 25)

Jaká je podle Vás optimální velikost pracovního týmu?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
do 5 lidí	12	67	10	63	22	65
6 až 10 lidí	5	28	4	25	9	26
11 až 20 lidí	1	5	2	12	3	9
21 a více	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.15 (otázka č. 26)

S jakými druhy konfliktů se ve vašem podniku nejčastěji setkáváte?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
vnitřní (intrapersonální)	3	17	1	6	4	12
meziosobní	11	61	9	56	20	59
konflikt uvnitř skupiny	2	11	4	25	6	17
konflikt mezi skupinami	2	11	2	13	4	12
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.16 (otázka č. 27)

Jaký mají aktéři konfliktu nejčastější přístup při jeho řešení?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
únik, vyhýbání se konfliktu	6	33	4	25	10	29
konfrontace, agrese	3	17	1	6	4	12
kompromis	9	50	11	69	20	59
přizpůsobení se protistraně	0	0	0	0	0	0
jiný, uveďte jaký	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.17 (otázka č. 28)

Myslíte si, že jsou ve vaší firmě řešeny konflikty efektivně a dostatečně?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
souhlasím zcela	3	17	1	6	4	12
souhlasím částečně	12	67	13	82	25	73
nedokáži posoudit	2	11	2	12	4	12
nesouhlasím částečně	1	5	0	0	1	3
nesouhlasím zcela	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.18 (otázka č. 29)

Velikost firmy podle počtu lidí?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
méně než 10	6	33	0	0	6	17
10-49	12	67	0	0	12	36
50-249	0	0	0	0	0	0
250 a více	0	0	16	100	16	47
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.19 (otázka č. 30)

Velikost firmy podle ročního obratu?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
méně než 2 mil. Eur	8	44	0	0	8	23
2-9 mil. Eur	10	56	8	50	18	54
10-49 mil. Eur	0	0	8	50	8	23
50 a více mil. Eur	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.20 (otázka č. 31)

Hlavní předmět činnosti?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
výroba	15	84	13	81	28	81
velkoobchod, maloobchod	2	11	1	6	2	6
montáž, servis, opravy, stavby	0	0	2	13	0	0
služby	1	5	0	0	1	3
jiné, uveďte jaké	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

Tabulka č.21 (otázka č. 32)

Vlastnictví firmy?	Malá firma		Velká firma		Celkem	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
tuzemská	18	100	16	100	34	100
se zahraničním investorem	0	0	0	0	0	0
součást nadnárodní korporace	0	0	0	0	0	0
cizí	0	0	0	0	0	0
Celkem	18	100	16	100	34	100

