

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta humanitních studií



**Formy řešení konfliktů a budování shody
v organizaci zaměřené na oblast služeb**

Bakalářská práce

Autor práce: Kateřina Víšková

Vedoucí práce: doc. Ing. Karel Müller, CSc.

Praha 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 27.6.2013

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Karlu Müllerovi, CSc. za jeho trpělivost, cenné rady a inspirující připomínky, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod	5
1 Organizace	6
1.1 Organizace jako soubor příbuzných disciplín	6
1.2 Vymezení pojmu organizace	9
1.3 Organizace a služby	11
1.3.1 Klasifikace služeb	12
1.3.2 Vlastnosti služeb	14
2 Management	16
2.1 Podstata managementu.....	16
2.2 Odborná a personální dimenze managementu	17
2.3 Management a vedení	18
2.4 Management a služby	19
2.4.1 Řízení kvality služeb	21
3 Management a organizační rozvoj	23
3.1 Organizační změna	23
3.2 Organizační kultura	25
3.3 Komunikace	26
3.3.1 Typy a formy sociální komunikace	27
3.3.2 Komunikační oblasti	30
3.3.3 Poruchy a překážky v komunikaci	32
3.3.4 Komunikace a služby	33
3.4 Kooperace	35
3.4.1 Řízení skupin a týmů	36
3.5 Konflikt	38
3.5.1 Vyvážený pohled na konflikt	39
3.5.2 Typy konfliktů	42
3.5.3 Fáze konfliktu	45
3.5.4 Příčiny konfliktů	47
3.5.5 Řešení a řízení konfliktů	51
3.5.6 Prevence konfliktů	55
3.5.7 Konflikt a služby	55
Závěr	57
Seznam použité literatury	58

Úvod

Předkládaná bakalářská práce nese název **Formy řešení konfliktů a budování shody v organizaci zaměřené na oblast služeb**. Již z uvedeného názvu vyplývá, že se jedná o práci zahrnující více tematických rovin, které se ale neustále prolínají, a jedna bez druhé neposkytuje celistvý obraz. První rovinou jsou organizace. S organizacemi různého charakteru přicházíme neustále do styku, na náš život mají nesmírný vliv, a jsme na nich víceméně závislí. Organizace shromažďují informace o našich životech, my bychom tedy měli nějaké informace vědět také o nich. Druhou rovinou, která se s tou první nutně prolíná, jsou služby. Organizace poskytující služby jsou na vzestupu a se službami se setkáváme téměř všude, aniž bychom si to často vůbec uvědomovali. Organizace ale nemohou fungovat jen tak, samy od sebe. Musí je někdo řídit a zároveň musí řídit lidi, kteří v rámci organizace pracují a bez nichž by organizace nemohly existovat. Další rovinou je proto management, který se ve službách zaměřuje na lidské zdroje a jejich potenciál. Lidské zdroje představují to nejcennější, co můžou organizace mít, musí ale vědět, jak jich co nejlépe využít. Poslední rovinou je organizační rozvoj a sociální procesy probíhající uvnitř organizace. Organizace procházejí neustálými změnami, které nemají vždy jen pozitivní účinky. Lidé změnám kladou odpor, a proto často dochází ke konfliktům a neshodám. Příčiny konfliktů nejsou způsobené jenom změnami, na jejich vzniku se podílí celá řada faktorů. Stejně tak se dá k řešení vzniklých konfliktů přistupovat různými způsoby. Aby se konfliktům předcházelo, což je zejména pro organizace poskytující služby důležité, je nutné chránit a udržovat organizační kulturu, vzájemně spolupracovat a především umět komunikovat a naslouchat.

Mým záměrem je v této práci poukázat na význam lidského faktoru, který jako nit prostupuje celou práci. Svou pozornost zaměřuji nejen na zaměstnance, ale i na management a vedení. Dále se snažím poukázat na význam komunikace, jakožto prostředku, kterým se dá zejména ve službách přesvědčit a ovlivnit zákazníky, ale zároveň předcházet konfliktům uvnitř organizace a posilovat vzájemné vztahy mezi zaměstnanci. V neposlední řadě se věnuji konfliktu jakožto jednomu z důležitých faktorů majících vliv na dynamický rozvoj moderních organizací, s kterým je nutno v rámci mezilidských vztahů počítat.

1 Organizace

Vzhledem k všudypřítomnosti různých organizací a aktuálnosti této problematiky by se na první pohled mohlo zdát, že jsou organizace jakýmsi moderním vynálezem dnešní uspěchané a přetechnizované doby. O organizacích ale můžeme mluvit již od té chvíle, kdy se lidé začali sdružovat do skupin za účelem dosažení nějakého společného cíle (Tureckiová, 2004). Tímto cílem mohlo být např. získání potravy, lepší obrana před nepřítelem a později budování velkých staveb a říší. Organizace práce se odrazila například na výstavbě pyramid ve starověkém Egyptě nebo na vybudování zavlažovacího systému v Číně. Různé organizační soustavy mají tedy svůj původ hluboko v minulosti, i když byly podstatně jednodušší (Etzioni, 1964).

1.1 Organizace jako soubor příbuzných disciplín

Podle Kellera (1997) můžeme soustavnější zájem o problematiku organizací pozorovat od druhé poloviny 19. století, kdy začínají vznikat velké masové organizace hospodářského typu, jejichž vznik má za následek pokles počtu nezávislých vlastníků, drobných rolníků a příslušníků svobodných profesí. Do popředí se dostává tzv. nová střední třída, skládající se ze zaměstnanců formálních organizací¹, kteří jsou ovšem snadno nahraditelní, a jejich svoboda je omezena ve prospěch větší sladění kolektivního úsilí. Szczepański (1968) uvádí, že všechny formální organizace vznikají jako snaha o nalezení racionálních a účinných způsobů, které vedou k rozmístění lidí a prostředků, a k rozplánování činností v továrnách, úřadech a dalších institucích. S tím, jak roste provázanost lidského života s organizacemi nejrůznějšího charakteru, organizace se postupně stávají symbolem rozvoje civilizace, pokroku a vysoké efektivity různých forem lidské činnosti (Doktorová, 1992). Okouzlení těmito moderními společenskými útvary má za následek snahu rozšířit organizační formy na co největší spektrum činností a procesů, takže různé typy organizací začínají zasahovat i do soukromého života a individuálních záležitostí člověka. Neustálý růst a rozvoj organizací s sebou ovšem nese nové teoretické a praktické problémy, které

¹ Formální organizace jsou uměle ustavené sociální útvary vybavené normativními procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů (Keller, 2007:10). Formálními se nazývají proto, že bez ohledu na typ provozované aktivity jsou zásady jejich fungování podobné, což vyplývá z nutnosti koordinace aktivit (jsou vymezeny existencí cílů, hierarchickým uspořádáním, podobou komunikační sítě, způsoby kontroly činností, vztahy vůči prostředí aj.) (Velký sociologický slovník, 1996: 726).

je nutné řešit, vzniká tedy potřeba vědeckých výzkumů a zobecnění, které by poskytly návody k praktickému jednání.

V návaznosti na tyto skutečnosti vzniká disciplína **teorie organizace**, „jejímž předmětem je zkoumání organizací s cílem formulovat základní (obecné) principy a zákonitosti vytváření a fungování organizací“ (Tureckiová, 2004:9). Organizace mají mnoho obecných rysů, které lze teoreticky zkoumat, popisovat, určitým způsobem zobecňovat a systematizovat, což je právě úkolem teorie organizace.

Mezi teoretické disciplíny se ještě řadí **teorie organizačního chování**, která se opírá o výsledky empirických výzkumů a šetření. Tato disciplína shromažďuje poznatky týkající se chování jednotlivců a skupin v organizacích, jejich motivace, pracovních postojů, uplatňování moci a síly, kooperace a konfliktů, organizační kultury, organizační změny apod. (Cejthamr, Dědina, 2010). Podle Mullins (2005) nemá organizační chování přesnou definici, ale můžeme jej nahlížet z hlediska pojmů tří hlavních disciplín – psychologie, sociologie a antropologie, které mají pro tuto disciplínu největší přínos. Robbins (1988) uvádí, že z hlediska organizačního chování jsou systematicky studovány především typy chování a postojů, které se ukázaly být pro výkon zaměstnanců podstatné. Jsou jimi především produktivita, absentérství a fluktuace². S těmi úzce souvisí spokojenost zaměstnanců na pracovišti, která silně ovlivňuje produktivitu a snižuje míru absentérství a fluktuaci. Mezi organizačním chováním a managementem jako takovým je podle Mullins (2005) velmi úzký vztah, ale tyto disciplíny nejsou totožné. Organizační chování nezahrnuje celý management, ale spíše managementu poskytuje určité přiblížení týkající se chování lidí.

Organizační chování vytváří základnu pro aplikovanou disciplínu, kterou je personální management (personalistika), jejíž nejnovější koncepcí je tzv. **řízení lidských zdrojů** (Cejthamr, Dědina, 2010, Koubek, 2009). Tureckiová (2004) uvádí, že na konci poslední dekády 20. století se vedle označení řízení lidských zdrojů používají také označení jako rozvoj lidských zdrojů, rozvoj lidského kapitálu³ či people

² Fluktuace znamená časté střídání pracovních poměrů. Je to jedna z forem pracovní mobility, která může být řízená – např. sezonní práce, nebo ovlivnitelná - v případě přijímání a propouštění pracovníků (Jandourek, 2007:84).

³ Lidský kapitál je označení pro soubor znalostí a dovedností, jimž disponuje člověk v pracovním procesu. Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu organizace, ke kterému dále patří strukturální kapitál, tedy technologie vnitřního řízení firmy, a zákaznický kapitál, zahrnující vztahy se zákazníky a dodavateli a dobré jméno firmy na trhu, které tyto vztahy pomáhají dotvářet (Tureckiová, 2004:45).

management, které poukazují na člověka jako na svébytnou a myslící lidskou bytost, nikoliv jen jako na pracovní sílu či zdroj.

Aby organizace mohla fungovat, musí se jí podařit shromáždit, propojit a efektivně využívat čtyři zdroje:

- Materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- Finanční zdroje
- Informační zdroje
- Lidské zdroje (Koubek, 2009)

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje, které samy o sobě fungovat nemohou, neboť jsou neživé. Všechny čtyři zdroje se musí propojit dohromady a zapadnout do sebe, jinak dochází v organizaci k disproporcím, špatné kooperaci a koordinaci lidí, konfliktům a špatné výkonnosti organizace jako takové (Cejthamr, Dědina, 2010). Pro organizaci lidské zdroje představují ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který ovlivňuje prosperitu organizace. Z tohoto důvodu se stává řízení lidských zdrojů jádrem řízení organizace a jeho nejdůležitější složkou, vyjadřující „význam člověka a lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace“ (Koubek, 2009:15).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří především přijímání zaměstnanců, jejich rozmístování a přemístování na správná místa v organizaci a naopak vytváření správné náplně práce pro zaměstnance, aby došlo k optimálnímu využití jejich pracovních sil a schopností. Řízení lidských zdrojů se podílí na vytváření týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci spolu s personálním a sociálním rozvojem zaměstnanců v organizaci. Zapomínat by se v této oblasti nemělo ani na dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a budování dobré pověsti organizace (Koubek, 2009).

Hlavní cíl řízení lidských zdrojů tedy můžeme chápat jako „zajištění konkurenční výhody organizace prostřednictvím získávání, rozvoje a udržení klíčových zaměstnanců a jejich excelentního pracovního výkonu v a pro organizaci“ (Tureckiová, 2004:45). Tureckiová rovněž podotýká, že řízení lidských zdrojů již není výsadou personalistů a odborných specialistů, ale důraz je kladen na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivým zaměstnancům blíže než personální útvar, tedy na management jako

takový. V praxi to tedy vypadá tak, že nositeli personální práce v organizacích jsou zhruba stejnou měrou specialisté v personálním řízení (personalisté) a manažeři. Personalisté fungují na bázi konzultantů či koučů, kteří poskytují metodickou a koordinační podporu pro zajištění personálních činností či přímo zprostředkovávají výcvik manažerů k dosažení kvalitních personálních rozhovorů, jsou to tedy jakousi psychologickou podporou pro management. Manažeři se postupně učí pracovat s lidmi, získávají znalosti a dovednosti v personálních činnostech, a současně je spoluvytváří.

1.2 Vymezení pojmu organizace

Podle Tureckiové (2004) je význam pojmu organizace⁴ poměrně široký, a jeho výklad nejednoznačný. Různé definice tohoto pojmu také mohou vyplývat z úhlu pohledu vědecké disciplíny, kterou je zkoumán. Doktorová (1992) uvádí, že pod pojmem organizace si obvykle představujeme určitý pořádek, řád nebo systém nějaké činnosti. Mluvíme o organizaci v procesu řízení, o organizaci ve smyslu organizování, o organizaci jako instituci, ale také o lidském organismu, o biologických organismech atd. Podle Etzioniho (1964) dochází k zaměňování pojmu organizace s jinými pojmy. Jedním z těchto pojmů je například pojem **byrokracie**⁵, který ale oproti neutrálně působícímu pojmu organizace má negativní zabarvení. Zároveň je tento pojem spojován s Weberovým pojetím organizace, ovšem všechny organizace nejsou svou povahou nutně byrokratické. Dalším pojmem, se kterým je organizace často zaměňována, je **formální organizace**. Tento pojem jsem již výše vysvětlovala (viz poznámka 1). Etzioni spíše upozorňuje, že formální organizace odkazují jen na určité charakteristiky organizace jako takové, na určitý typ organizací. Morawski (2005) říká, že pojmy byrokracie a formální organizace nelze ztotožňovat, byrokracie je zvláštní typ moci a nadvlády, který směřuje k dosažení jasně formulovaných cílů a k efektivitě. Zaměstnanci formálních organizací podle něj ještě nejsou byrokraty. Posledním pojmem, který Etzioni v této souvislosti uvádí, je pojem **instituce**. Instituci můžeme

⁴ Z řeckého *organon* = nástroj, řád, pořádek, prostředek nebo pomůcka myšlení nebo bádání (Tureckiová, 2004:7).

⁵ Z řeckého *kratos* = síla, vláda a francouzského *bureau* = úřad

V pojetí Maxe Webera, který téma byrokracie rozpracoval systematicky, se jedná o vysoce racionální formu správy vyznačující se rozhodováním podle obecných a neosobních pravidel, stanovením pevné kompetence jednotlivým úředníkům, hierarchickou strukturou rozhodování, odborně školeným personálem, který je vzhledem k organizaci v zaměstnaneckém poměru (Velký sociologický slovník, 1996:140).

chápat jako ustavený způsob jednání a standardizovaný způsob řešení problémů v rámci určité kultury či společnosti. Je to způsob, jakým lidé dělají v konkrétní kultuře konkrétní věci, zatímco organizace je způsob, jak svou aktivitu koordinují. Institucemi jsou např. rodiče, vysoké školství, bankovníctví, zatímco organizace je konkrétní rodina, univerzita, banka (Keller, 1997, Jandourek, 2007).

Vymezení pojmu organizace je důležité nejen pro teorii organizace, ale i pro manažery, kteří jsou za organizace odpovědní. Na základě určitého zobecnění můžeme říci, že organizace je chápána jako:

➤ **Proces** – používá se pojem organizování, jedná se o dynamické (činnostní) pojetí

Organizace je v tomto smyslu chápána jako *„snaha o koordinované a harmonizované propojení činností (úkolů) jednotlivců vedoucí k dosažení společného cíle, a to prostřednictvím shromáždění efektivního využívání všech potřebných a dostupných zdrojů, to je zdrojů materiálních, finančních, lidských a informačních“* (Tureckiová, 2004:7). Podobná definice říká, že organizace je *„racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti“* (Schein, 1969:15). Jedná se o *„vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí pracují kooperativně v zájmu společně pochopených dohodnutých cílů“* (Armstrong, 1999:366).

➤ **Uspořádaná věc** – organizace jako určitá struktura (systém), hovoříme o věcném (strukturálním, systémovém) pojetí

Z hlediska tohoto pojetí je organizace nahlížena jako *„systém vyznačující se určitou „vnitřní strukturou (formální a neformální vazby/struktury) a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury (lidmi nebo skupinami lidí na straně jedné a věcnými nebo technickými faktory na straně druhé, v různých kombinacích obou typů faktorů)“* (Tureckiová, 2004:7). Je to *„účelová formální struktura organizačních jednotek, respektive pozic“* (Koontz a Weihrich, 1993:235). *„Organizace je formální struktura koordinovaných činností, zahrnující dva a více lidí, vytvořená za účelem dosahování společných cílů, pro niž jsou charakteristické vztahy nadřízenosti a podřízenosti a dělba práce“* (Robbins, 1988:2).

Z uvedených definic různých autorů je patrné, že oba přístupy jsou navzájem podmíněné. Proces organizování je zpravidla umožněn existencí určité organizační struktury a naopak, struktura je díky procesu organizování vytvářena, je výsledkem organizačních procesů, a konkrétním činnostem se nutně přizpůsobuje (Doktorová, 1992).

1.3 Organizace a služby

Fenomenální růst služeb je jedním z významných trendů posledních let. Důvodem pro tento nárůst služeb je podle Kotlera (2007) zejména to, že lidé mají více peněz a více volného času. Rostoucí příjmy si lidé chtějí užít a jsou proto ochotni zaplatit za komfortní služby, které by jinak museli vykonávat sami (vaření, různé domácí práce), ale také proto, že si prostě chtějí volný čas užít (sportovní aktivity, služby pro volný čas apod.). Poptávka po službách je také daná vyšší spotřebou rozvinutých technologií, které zvyšují potřebu instalačních a servisních služeb.

Vašítková (2008) uvádí, že nárůst služeb se promítá do zvyšování podílu zaměstnanosti ve službách a v růstu podílu výkonů služeb na HDP⁶. Podíl služeb na HDP činí v nejrozvinutějších zemích okolo 70-75%, oproti zpracovatelskému průmyslu, kde je tento podíl okolo 20-25%, a v zemědělství jen 5%. V současné době je odvětví služeb na vzestupu, zejména oblast komunikačních služeb a služeb spojených s informačními technologiemi. V některých oblastech se stírají rozdíly mezi tržní a netržní sférou, neboť tržní hospodářství začíná pronikat i do netržních oblastí (např. transformace zdravotnických zařízení do podoby akciových společností). Vašítková uvádí, že v roce 2005 přesáhl počet ekonomických subjektů, kteří se zabývají poskytováním služeb (tržních i netržních) 715 tisíc (tedy necelých 32% všech ekonomických subjektů v České republice), přičemž tržních služeb bylo několikanásobně více než netržních. V roce 2007 vzniklo v České republice 22 507 nových firem, z nichž 80% podniká v maloobchodu, velkoobchodu a v dalších službách. Kladným je i údaj o vývozu služeb do zahraničí, neboť podíl služeb na celkovém exportu České republiky byl v roce 2005 12,1%.

⁶ HDP (hrubý domácí produkt) je suma hodnoty všeho zboží a služeb vytvořených v určité ekonomice zpravidla za jeden rok (Jandourek, 2007).

Kotler (2007) podotýká, že práce ve službách se netýká jen lidí zaměstnaných přímo v sektoru služeb, ale i ve výrobních oborech, kde v rámci dané organizace jsou zaměstnání právníci, zdravotnický personál, různí školící pracovníci apod.

1.3.1 Klasifikace služeb

Služby jsou součástí terciárního sektoru (též sektoru služeb) národního hospodářství, který je poměrně rozsáhlý, a působí v něm různé typy organizací. Od jednotlivců a malých firem, až po nadnárodní organizace typu hotelových sítí (Four Seasons), mezinárodních cestovních kanceláří (FISCHER), až po auditorské a poradenské firmy (Pricewaterhouse Coopers). Pro účely orientace v tomto sektoru se využívá řada způsobů členění a klasifikace služeb (Vašítková, 2008).

Na základě odvětvového třídění rozlišujeme služby:

- **Terciální** – sem řadíme restaurace, hotely, kadeřnictví, kosmetické služby, opravy a údržby domácností, řemeslnické práce a další domácí služby
- **Kvartérní** – patří sem doprava, obchod, komunikace, finance, správa a ostatní služby, pro které je charakteristické usnadňování činností a tím zefektivnění práce
- **Kvintérní** – příkladem jsou služby zdravotní péče, vzdělávání a rekreace, jejichž společným rysem je změna a zdokonalení jejich příjemce (Vašítková, 2008).

Dalším možným rozlišením je rozlišení na tržní a netržní služby. **Tržní služby** jsou takové služby, které lze směnit na trhu za peníze. **Netržní služby** představují v důsledku určitého sociálního a ekonomického prostředí výhody, které je nutné rozdělovat pomocí netržních mechanismů. Sem patří veřejné služby, což jsou služby produkované vládou a místní správou, případně neziskovými organizacemi. Tyto služby jsou bezplatné, uživatelé případně platí ceny, které dotuje stát. Spotřeba veřejných služeb je nedělitelná, a nikdo nemůže nikomu zabránit ve využívání této služby (např. veřejné osvětlení). Nedělitelná je také státní správa, veřejný pořádek a bezpečnost, obrana či justiční služby. Rozlišení na tržní a netržní služby není černobílé, záleží na ekonomickém, sociálním, technologickém a politickém prostředí. To platí například ve zdravotnictví či školství, kde mohou vedle sebe fungovat veřejná i soukromá nemocnice, veřejná i soukromá vysoká škola apod. (Vašítková, 2008).

Služby rozlišujeme podle charakteru postavení poskytovatele:

➤ **Podle povahy podniku**

- Soukromý ziskový (svatební salon)
- Soukromý neziskový (Nadace Olgy a Dagmar Havlových)
- Veřejný ziskový (České dráhy)
- Veřejný neziskový (knihovny)

➤ **Podle vykonávané funkce** – komunikace, poradenství, zdravotnictví

➤ **Podle zdroje příjmů**

- Pocházející z trhu (banky)
- Pocházející z trhu + dary a dotace (soukromé školy)
- Pocházející z darů (Armáda spásy)

Služby můžeme též rozlišit podle **míry zhmotnění**. V důsledku sílící konkurence se můžeme setkat se zbožím s doprovodnými službami, které pro zákazníka znamenají dodatečnou výhodu. Na druhé straně existují služby, které jsou doprovázeny zbožím, které službu zákazníkovi zhmotňuje. V současné době je ve vyspělých ekonomikách uplatňován právě tento typ nabídky. Rozlišujeme tři typy postavení služeb v celkové nabídce, která je tvořena kombinací zboží a služeb (Vašítková, 2008).

Tabulka 1 – Míra zhmotnění služeb⁷

Stupeň nehmotnosti	Služby pro výrobu	Služby pro spotřebitele
Služby, které jsou zásadně nehmotné	Bezpečnost, komunikační systémy, franchising, fúze, akvizice	Muzea, aukční síně, zaměstnavatelské agentury, zábava, vzdělávání, cestovní ruch
Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu	Pojištění, údržba, poradenství, inženýring, reklama, obalový design	Realitní kanceláře, překladatelské služby, fotografické služby, servisní služby
Služby zpřístupňující hmotný produkt	Velkoobchod, doprava, skladování, financování, architektura, faktoring, smluvní výzkum a vývoj, elektronický obchod	Maloobchod, prodejní automaty, poštovní zásilky, půjčovny, hypotéky, charita, elektronický obchod

⁷ Zdroj: Vašítková, 2008:15

Služby také rozdělujeme na **služby pro spotřebitele** a na **služby pro organizace**. Spotřebitelské služby se poskytují jednotlivcům a domácnostem, které službu využívají pro svůj vlastní užitek, z této spotřeby tedy neplyne žádná další ekonomická výhoda. Služby pro organizace jsou poskytovány podnikům a různým organizacím, a slouží k vytvoření dalších ekonomických užitků. Mnohé služby jsou poskytovány jak spotřebitelům, tak organizacím, např. poradenské a auditorské služby, telekomunikační služby, dopravní služby apod. (Vašítková, 2008).

1.3.2 Vlastnosti služeb

Službu můžeme definovat jako *„jakoukoliv aktivitu nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem“* (Kotler, 2007).

Obecně můžeme službám přisoudit tyto vlastnosti:

➤ **Nehmotnost**

Tato vlastnost je pro služby nejcharakterističtější, od ní se poté odvíjejí další vlastnosti. Služby jsou do značné míry abstraktní, a nelze je předem vyzkoušet žádným fyzickým smyslem. Navíc je obtížné či nemožné služby vystavovat či poskytovat jejich vzorky. Prvky, které představují kvalitu nabízené služby (spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota, apod.) si zákazník může ověřit až při nákupu a spotřebě služby. To znamená ztíženou možnost porovnat konkurenční produkty různých poskytovatelů služeb a správně se rozhodnout, z čehož plyne vyšší míra nejistoty a riziko při nákupu služby. Zákazník proto hledá viditelné atributy, jako je lokalita, zaměstnanci, vybavení, komunikační materiály a cena, které jsou určitým důkazem o vlastnostech dané služby. Zároveň využívá osobní zdroje informací, doporučení ostatních lidí, kvalitní reference a jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu.

➤ **Neoddělitelnost**

Mezi další charakteristickou vlastnost služeb patří jejich neoddělitelnost od produkce služeb. Ta znamená, že služba je produkována v přítomnosti zákazníka, zákazník se tedy zúčastní poskytování služby a je neoddělitelnou součástí její produkce. Zatímco jedinec využívá danou službu, jsou zároveň přítomní či zúčastnění i další zákazníci, jejichž chování může ovlivnit, zda budou zákazníci s danou službou

spokojení. Aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být splněna, musí dojít k setkání mezi ním a poskytovatelem služby. Zákazník ale v některých případech nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby, a v některých případech ani nemusí být přítomen vůbec (pokud např. odevzdá porouchanou věc do opravy). Producenta služby také můžeme nahradit strojem (např. bankomat). Neoddělitelnost služeb tedy funguje takovým způsobem, že služba je nejdříve prodána, a teprve poté produkována a současně spotřebována, oproti zboží, které je nejprve vyrobeno a teprve poté nabídnuto k prodeji, zakoupeno a spotřebováno. To klade velké nároky na požadovanou kvalitu zakoupené služby, neboť často i malá změna průběhu poskytování služby má velký vliv na výsledný efekt. Zároveň tím, že je zákazník přímým účastníkem tohoto procesu, se vytváří mezi ním a poskytovatelem služby dlouhodobý důvěrný vztah, který přispívá k větší loajalitě.

➤ **Heterogenita (proměnlivost)**

Tato vlastnost velmi souvisí se standardem kvality služby, kterou je pro poskytovatele služby velmi obtížné, případně i nereálné zajistit. Poskytnutí jedné a téže služby se proto liší, služby nemají sériový charakter a dokonce ten samý poskytovatel nemusí a často ani nedokáže poskytnout naprosto identickou službu všem zákazníkům. Zákazník tedy nemusí obdržet pokaždé tu samou kvalitu dané služby, ale jen obtížně může získat své investice zpět. V některých případech lze službu reklamovat a požadovat náhradu za špatně poskytnutou službu, ale v případě časové investice je náhrada nereálná.

➤ **Zničitelnost (pomíjivost)**

Charakteristickým znakem služeb je jejich vznik a zároveň spotřeba ve stejný okamžik. Služby tedy není možné vyrábět do zásoby, skladovat, uchovávat a znova prodávat či vracet. Služby, které se nespotřebují, jsou ztracené a zanikají.

➤ **Nemožnost vlastnictví**

Poslední uváděná vlastnost úzce souvisí s předchozími vlastnostmi, zejména s nehmotností a zničitelností služeb. Při poskytování služby nezískává zákazník žádné vlastnictví. Zákazník si vlastně kupuje pouze právo na poskytnutí dané služby, např. právo na čas učitele, lékaře apod. Službu vlastnit nelze, neboť spotřebitel má ke službě přístup jen omezenou dobu (Janečková, Vašítková, 2000, Kotler, 2007, Vašítková, 2008).

2 Management

Pod pojmem management⁸ se nejčastěji rozumí „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Koontz, Weihrich, 1993:16). Management by měl být aplikován v malých i velkých organizacích, v ziskových i neziskových, ve výrobních odvětvích, ale i v odvětvích poskytujících služby (Koontz, Weihrich, 1993). S tím souhlasí i Drucker, podle kterého by management měl být „relevantním pro každou lidskou činnost, která v jedné organizaci svádí dohromady lidi disponující různými znalostmi a dovednostmi“ (Drucker, 2007:19).

2.1 Podstata managementu

Podle Urbana (2003) je úlohou managementu dosahovat cílů organizace v rámci určité vymezené oblasti, v daném čase, s co nejmenším vynaložením stanovených zdrojů, ať už materiálu, peněz nebo lidí, a především prostřednictvím ostatních. Zásadní úlohou managementu podle Druckera je „umožnit lidem kolektivní výkonnost prostřednictvím společných cílů, společných hodnot, odpovídající struktury, profesní přípravy a rozvoje, všeho, co potřebují, aby mohli podávat výkon a reagovat na změny“ (Drucker, 2007:16).

Aby management umožnil organizaci fungovat a přinášel žádoucí výsledky, měl by především stanovit konkrétní účel a poslání dané organizace. V případě ziskových organizací jde managementu o dosažení ekonomické výkonnosti, neboť jenom ekonomickými výsledky může zdůvodnit svou existenci a autoritu. V další fázi by měl zajistit produktivitu práce a efektivnost zaměstnanců, neboť organizace může být úspěšná jen tehdy, zajistí li produktivitu svých jediných opravdových zdrojů, tedy lidí. Management musí umět efektivně práci organizovat a vytvořit pro zaměstnance vhodné pracovní podmínky. Organizace jsou zde proto, aby dodávaly výrobky a poskytovaly služby svým zákazníkům, ovšem vedle zaměření na ekonomické výsledky musí management umět zohledňovat i materiální a sociální prostředí moderního člověka a společnosti (Drucker, 2007).

⁸ Pojem management terminologicky odpovídá zhruba českému řízení (podnikovému řízení). Řízení je však chápáno jako činnost (soustava rozhodovacích úkolů), zatímco management je spíše soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí tzv. manažerských funkcí, směřujících k dosažení soustavy cílů organizace (Velký sociologický slovník, 1996:585).

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2009) pojem řízení v české literatuře a praxi už jen doznívá

2.2 Odborná a personální dimenze managementu

Poslání i profesní využívání znalostního zázemí managementu realizují manažeři. Manažeři jsou odpovědní za plnění cílů dané organizace a jejich schopnost dosahovat daných cílů je daná dvěma dimenzemi – **dimenzí odbornou a dimenzí personální** (Urban, 2003). Odborná dimenze souvisí s vykonáváním tradičních manažerských funkcí, jejichž zakladatelem je Henri Fayol, jeden z prvních průkopníků managementu. Ten definoval pět manažerských funkcí (v té době funkce správy), které se v různých obměnách⁹ používají dodnes. Těmito funkcemi jsou:

1. Plánování, 2. Organizování, 3. Příkazování, 4. Koordinace, 5. Kontrola

V tomto tradičním pojetí managementu byl lidský faktor zcela potlačen. Úkolem manažera bylo pouze rozdělit činnosti nutné k vykonání do jednotlivých dílčích úkolů, předat je k vykonání jednotlivým zaměstnancům, a kontrolovat a koordinovat jejich činnost tak, aby byla v co nejkratším čase a co nejlépe splněna. K hlavním nástrojům řízení lidí patřily direktivní příkazy a moc nad podřízenými zaměstnanci.

Ekonomické a tržní prostředí se ale vyvíjí a spolu s ním i organizace, které pokud nechtějí zůstat pozadu, musí neustále reflektovat změny a být pružné. Do popředí se dostává úspornost a tlak na náklady. Organizace proto musí „zeštíhlovat“, snižovat počty vedoucích pracovníků a delegovat pravomoc i na nižší stupně v rámci hierarchické struktury organizace. Mění se požadavky na schopnosti a jednání všech zaměstnanců, tedy i na manažery. Tradiční pojetí managementu se rozšiřuje o nové funkce managementu, ke kterým patří motivace a inspirace zaměstnanců, delegace náročnějších pravomocí a úkolů, podpora v jejich plnění a komunikace. Ve výsledku se spolu obě dimenze (odborná i personální) propojují a manažer zaměstnancům stanovuje úkoly, kontroluje jejich provedení, zároveň je však motivuje, komunikuje s nimi, předává jim důležité informace, rozvíjí jejich schopnosti, řeší různé problémy apod. (Urban, 2003).

To by ostatně potvrzoval i výzkum, jehož výsledky uvádí Cejthamr a Dědina (2010), ve kterém bylo na základě pozorování 44 skutečných manažerů zjištěno, že průměrný manažer věnuje svůj čas těmto čtyřem aktivitám:

⁹ Odlišné klasifikace manažerských funkcí např. Vodáček a Vodáčková, 2009:66-68, či Cejthamr, Dědina, 2010:130

- Tradičnímu managementu - tradiční manažerské funkce (z 32%)
- Komunikaci - kancelářská práce, výměna informací (z 29%)
- Managementu lidských zdrojů - motivace, posílení, řízení konfliktů, výcvik a rozvoj (z 20%)
- Tvorbě sítí - působení na ostatní, sociální vztahy, politika (z 19%)

Práce manažera je prací s lidmi, což není nikdy snadné, neboť manažeři často řídí lidi, jejichž práci nikdy nevykonávali, a naopak zaměstnanci mívají často dost znalostí a schopností, aby svou práci mohli řídit sami. V této souvislosti se též hovoří o nutnosti tzv. emoční inteligence, která je vysoká u úspěšných vrcholových manažerů. Daniel Goleman ve své knize *Emotional Intelligence* (1996) uvádí, že technické dovednosti a IQ mají svůj význam, ale emoční inteligence je dvakrát důležitější než uvedené faktory. Goleman klade důraz na tzv. měkké dovednosti (komunikace, budování týmů, kreativita, inovace), které jak se ukazuje, jsou možná ještě důležitější než tzv. tvrdé dovednosti (technické schopnosti). S tím, jak roste význam zastávané funkce, roste i požadavek na vysokou emoční inteligenci (Cejthamr, Dědina, 2010).

2.3 Management a vedení

Schopnost motivovat, inspirovat, delegovat pravomoci, zaměstnance podporovat a efektivně s nimi komunikovat patří podle Urbana (2003) k novým funkcím managementu, který by těmito schopnostmi měl disponovat. V literatuře se ale také setkáme s názorem, že k těmto schopnostem by mělo mít blíže spíše vedení než management. Cejthamr a Dědina (2010) uvádí, že management a vedení není to samé, i když mezi nimi existuje těsný vztah. Vedení nemusí nutně zaujímat konkrétní pozici v hierarchické struktuře dané organizace, zatímco management se často spoléhá na sílu, která vyplývá právě z jeho pozice v této struktuře.

Podle Tureckiové (2004) manažer na základě vlastní aktivity a činností jiných lidí plní cíle formulované někým jiným (v lepším případě se může na tvorbě cílů osobně podílet), disponuje rozhodovacími pravomocemi a formální mocí nebo autoritou, která vyplývá z jeho konkrétní pozice v organizační hierarchii. Vedení klade více důraz na mezilidské vztahy, proto se také mění způsob práce s lidmi. Z podřízených jsou spolupracovníci či spolutvůrci cílů, kteří se aktivně zapojují do pracovního procesu, a do rozhodování ohledně nových strategií či způsobů práce. Vedení nemůže existovat

bez lidí, kteří by ho následovali, vedení je „*vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí*“ (Cejthamr, Dědina, 2010:93). Vedení tedy nemůžeme nahlížet jako součást práce, ale spíše jako vlastnost, kterou disponuje tzv. lídr, který má jasnou vizi a charisma, a na svou stranu dokáže strhnout ostatní a přesvědčit je, aby ho následovali. Zároveň ale může být úspěšný jen do té míry, jak moc je úspěšná skupina či tým, který vede. Proto musí umět ostatní lidi pro společnou práci nadchnout, podporovat je v jejich výkonech, motivovat je a zaujímat k nim více osobní přístup. Zároveň je nutné si uvědomit, že toto rozdělení je víceméně umělé a v praxi se od manažerů očekává, že budou schopni vést a od lídrů, že budou schopni zvládat různé styly řízení. (Tureckiová, 2004).

2.4 Management a služby

Management organizací, které poskytují služby, se zaměřuje především na vytváření strategie vývoje produktů, plány marketingového mixu¹⁰, řízení lidských zdrojů apod. Jeho vliv na produkci služby je zásadní, a i když zpravidla nebývá v přímém kontaktu se zákazníky, vystupuje v roli tzv. ovlivňovatele. Výsledné uspokojení zákazníků ale vždy závisí na chování zaměstnanců v klíčových pozicích (Janečková, Vašítková, 2000). „*Geniální marketingová strategie bude k ničemu, pokud zaměstnanci nebudou dělat dobře svou práci a budou poskytovat špatné služby*“ (Kotler, 2007:714). „*Ve službách zákazník vstupuje do interakce s klíčovými zaměstnanci a z této interakce vzniká služba. Poskytovatelé služeb tedy musí pracovat na efektivní interakci se zákazníky, aby jim v průběhu těchto setkání poskytli vynikající hodnotu. Efektivní interakce zase závisí na dovednostech klíčového personálu a na procesech tvorby a podpory služeb určených pro podporu tohoto personálu*“ (Kotler, 2007:719).

Klíčovými zaměstnancům, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, se říká kontaktní personál, ti, kteří se nepodílí přímo na produkci služeb, se nazývají pomocný personál. Pomocný personál jsou různé pomocné síly, které pomáhají produkci služby,

¹⁰ Marketing je označení pro společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot (Kotler, 2007:39). Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům (Janečková, Vašítková, 2000:29). Marketingový mix zahrnuje tzv. 4P: produkt (product), cenu (price), propagaci (promotion) a distribuci (place) (Kotler, 2007:70). V organizacích, které poskytují služby, se připojují další 3P: personál (people), prostředí (physical evidence) a proces (process) (Kotler, 2007:723).

patří sem např. zaměstnanci personálního oddělení, finančního oddělení apod. (Janečková, Vašítková, 2000). Organizace musí investovat značné prostředky do kvality a výkonu svých zaměstnanců, musí je efektivně školit a motivovat, aby mohli poskytovat vynikající služby. Důležitá je nejen výsledná kvalita poskytnuté služby, ale i kvalita celého procesu interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem, důležitý je tedy i způsob, jakým bude služba poskytnuta. Aby se služby dobře prodávaly, musí být dobře diferencované od konkurence, musí se něčím odlišovat. Organizace si může pomoci zejména využitím 3P marketingu služeb, tedy personálem, prostředím a procesem. Většinu služeb poskytují lidé, proto když organizace bude mít kvalitnější, schopnější a spolehlivější personál, přiláká na svou stranu více zákazníků. Stejně tak musí brát v potaz prostředí, kde je služba poskytována a proces celého poskytování, kdy jiným způsobem poskytnutá služba může zákazníkům službu zpestřit (Kotler, 2007).

Vzhledem ke specifickým vlastnostem služeb se musí management zaměřovat na důsledky, které z těchto vlastností plynou. Vzhledem k nehmotnosti služeb zákazník obtížně hodnotí konkurenční služby, koupě služby je tedy pro něj rizikem. Management se musí zaměřit na kvalitu služeb, reagovat omezením složitosti poskytování služby, zdůrazňováním hmotných podnětů služby a využitím ústní reklamy. Neoddělitelnost služby má za následek, že zákazník se musí s poskytovatelem služby sejit, aby služba mohla být realizována. Zákazník musí být přítomen v průběhu poskytování služby (samozřejmě někdy ne po celou dobu, a někdy také vůbec), což klade nároky na celý proces poskytování služby. Management se v tomto případě snaží o oddělení produkce a spotřeby služby, pro tyto účely také využívá různých prodejních automatů, rezervačních systémů apod. Heterogenita souvisí se standardem kvality služeb, který je obtížný pro poskytovatele služby zajistit. Zákazník nemusí pokaždé obdržet totožnou kvalitu služby. Management si vypomáhá stanovením norem chování zaměstnanců, jejich výchovou a motivací, společně s výběrem a plánováním procesů poskytování služeb. Služby, které nejsou prodány v čase, kdy jsou nabízeny, jsou zničeny a ztraceny. Lze je tedy obtížně reklamovat. Management proto musí stanovit pravidla pro vyřizování stížností zákazníků, a v některých případech nahradit nekvalitní službu jinou. Při poskytování služby nezískává zákazník žádné vlastnictví, vlastní pouze právo na poskytnutí služby. Management zde reaguje zdůrazňováním výhod nevlastnění a možností substituce služeb za zboží.

2.4.1 Řízení kvality služeb

Poskytované služby, jak jsem již výše uvedla, nedosahují pokaždé stejné kvality. Služby jsou proměnlivé, a výsledná kvalita závisí na tom, kým, kdy, kde a jak jsou poskytovány. Organizace přesto musí umět najít způsoby, kterými lze k požadované kvalitě dospět.

Jedním ze způsobů je investice do příjmu a zaškolování nových zaměstnanců. Podle Kotlera (2007) velké sumy peněz investují do najímání a školení vhodných zaměstnanců např. aerolinky, banky, či hotely. Janečková a Vašítková (2000) hovoří o tréninku a vzdělávání zaměstnanců. Trénink je zaměřen na požadovaný výkon na stávajícím pracovním místě, zatímco vzdělávání zaměstnanců rozvíjí jejich kvalifikaci na základě odhadů budoucích potřeb organizace.

Druhým krokem po důkladném zaškolení by podle Kotlera (2007) měla být motivace zaměstnanců. Organizace by jistě nechtěla, aby jejich dokonale vyškolené a vzdělané zaměstnance získala konkurence, proto se musí snažit si je udržet. Zaměstnanci by měli být seznámeni s jejich dalšími pracovními možnostmi v rámci organizace, s jejich možným kariérním postupem apod. Přijímání a udržování zaměstnanců je přímo ovlivňováno jejich motivací, především pak odměňováním. Odměny mohou být peněžní a nepeněžní. Nepeněžní odměny představují široké spektrum různých výhod, které jsou základem pro vytváření vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, mají vliv na sounáležitost zaměstnanců s organizací, na příjemné pracovní prostředí a vytváření určité podnikové kultury (Janečková, Vašítková, 2000).

K řízení kvality se vedle uvedených dvou způsobů, ještě používá zvýšení odpovědnosti zaměstnanců vůči zákazníkům, tedy možnost zákazníka osobně se setkat např. s mechanikem, který se o auto pravidelně stará. Organizace také může využívat systém návrhů a připomínek či různé zákaznické průzkumy, na základě kterých si může udělat představu o stavu poskytovaných služeb (Kotler, 2007).

Posledním možným způsobem jak dosáhnout zejména konzistentnosti podávaného výkonu je vyměnit zaměstnance za stroje, např. prodejní automaty, bankomaty, rezervační a vyhledávací systémy v hotelech, cestovních kancelářích, dopravě apod. Je pravdou, že zaměstnanci jsou pro organizaci velice drahou investicí, jejíž řízení je obtížné. Některé organizace proto vytvářejí strategie s cílem omezit závislost na lidských zdrojích a tím snížit náklady. V některých případech ale nelze člověka vyměnit za stroj a někteří zákazníci ani nechtějí být obsluhováni stroji. Nabízí

se proto také možnost zapojit zákazníka do procesu poskytování služby, a tím mu umožnit, aby se na něm sám podílel, a zároveň tím zaměstnancům odlehčil od jejich práce (Janečková, Vašítková, 2000, Kotler, 2007).

Podle Kotlera (2007) různé studie ukázaly, že dobře řízené organizace vlastně využívají podobné postupy. Ty nejlepší organizace jsou tzv. posedlé zákazníky, mají naprosto jasnou představu ohledně toho, kdo jsou jejich zákazníci a jaké služby očekávají. Vrcholové vedení bedlivě sleduje poskytované služby vlastní, tak i konkurenční a zaměřuje se nejen na dosahování zisku, ale také na dosahování vysokých standardů kvality, což úzce souvisí s motivací a odměňováním zaměstnanců. Úspěšné organizace také umí řešit problémy, které při poskytování služeb zákonitě vznikají. Pokud se vyskytne jakýkoliv problém, organizace umí pohotově zareagovat, a danou věc vyřešit v co možná nejkratším čase a co nejlépe. Okamžité vyřizování reklamací a promptní vyřizování problémů se odrazí na loajalitě zákazníka častokrát více, než kdyby k žádnému problému nedošlo. Organizace si z vzniklých problémů spíše berou příklad, ponaučí se z něj a netrestají za ně své zaměstnance. Úspěšné organizace mají spokojené zákazníky, ale i spokojené zaměstnance, jejichž dobré vztahy se na vztazích se zákazníky odrážejí.

3 Management a organizační rozvoj

Organizace se neustále vyvíjí, k čemuž jí pomáhají různé sociální procesy a organizační změny, které přispívají k větší dynamice organizace. Organizační rozvoj zahrnuje široké spektrum intervencí do sociálních procesů uvnitř organizace, jejichž cílem je rozvoj jednotlivců, skupin a organizace jako celku. Hlavním rysem organizačního rozvoje je účinný management změny. Spolu s ním zahrnuje organizační rozvoj i témata jako je organizační kultura, organizační klima, odpovědnost zaměstnanců, organizační konflikt, rozvoj managementu a organizační účinnost (Mullins, 2005).

3.1 Organizační změna

Podle Druckera (2007) je účelem organizace vytvářet zákazníky a proto má organizace jenom dvě základní funkce: marketing a inovace. Podle něj nestačí, aby organizace poskytovala jakékoliv ekonomické zboží a služby, musí poskytovat lepší a ekonomičtější výrobky a služby. Organizace se musí nejen rozrůstat, ale především zdokonalovat. Podobný názor má i Armstrong (1999). Aby organizace prospívaly, musejí růst a inovovat, vyvíjet nové výrobky a nabízet nové služby, rozšiřovat svůj vliv i na nové trhy, reorganizovat se, zavádět nové technologie a nové metody práce a pracovní postupy. Pokud to neudělají dobrovolně, mohou být změny vynuceny konkurencí a změnami v podnikatelském, politickém a sociálním prostředí. Armstrong rozlišuje dva hlavní typy změn:

- Strategickou změnu - týká se celé organizace a jejích širších a dlouhodobých problémů, důležitá je strategická představa a strategický rámec
- Operativní změnu - týká se organizace práce v určité části organizace, zejména nových systémů, postupů, struktur a technologií (její dopad na konkrétní zaměstnance ale bývá významnější než u strategické změny)

Mikuláščík (2007) uvažuje podobným způsobem. Organizace musejí v moderní tržní společnosti reagovat na tržní podmínky a být neustále připraveny ke stálým změnám. Tyto změny se mohou týkat oblasti technologie, marketingu, financí, personální oblasti, ale také konkurenčního boje týkajícího se nabízených výrobků a služeb. Mohou být ale zaměřeny přímo na samotnou organizační strukturu, přičemž se tyto změny většinou překrývají. Všechny prováděné změny by ve výsledku měly vést

k větší prosperitě organizace. Nejprve by se měla provést diagnóza současného stavu, a teprve poté přistoupit k vytvoření projektu organizačních změn a k reorganizaci. Měl by být vypracován návrh postupů, jak dospět ke stanovenému cíli, a jak mít všechny prováděné změny pod kontrolou. Změny by měly být zaváděny v momentě, kdy je na ně organizace připravena. Měla by být jasná představa, koho se změny budou týkat, a tyto lidi o chystaných změnách předem informovat. Vysvětlit jim, co se od nich od teď očekává, jaká bude jejich pracovní náplň, zda bude potřeba rekvalifikace apod. Lidé nemají změny rádi, někteří z nich mají strach a mohou klást veškerým novým zaváděným metodám odpor.

Příčinami odporu mohou být podle Armstronga (1999):

- Obavy z nového
- Nepohodlí
- Nejistota
- „Symbolické“ obavy – i sebemenší změna týkající se nějakého oblíbeného symbolu (např. místo u okna v kanceláři, kam není vidět) může znamenat velkou ztrátu a strach z toho co bude ještě následovat
- Ohrožení interpersonálních vztahů
- Ohrožení postavení nebo kvalifikace
- Obavy související se schopnostmi – lidé se obávají, zda budou schopni vyhovět novým požadavkům a osvojit si nové vědomosti a schopnosti

Tento odpor je třeba otupit, ale ne násilím, spíše s lidmi o nových vyhlídkách a možnostech diskutovat, a vést je k širšímu vnímání celé organizační situace. Když dochází ke změnám, může vznikat mnoho konfliktů, neboť změny jsou považovány za hrozbu, kterou je třeba podchytit, nebo se jí bránit. Podle Doktorové (1992) každá organizační změna, ať je jakákoliv, znamená určité narušení dosavadního klimatu v organizaci, proto by mělo být v zájmu organizace realizovat změny opatrně a citlivě. Podle Urbana (2003) se řízení změn stalo v posledních letech jedním z nejnáročnějších úkolů managementu v oblasti řízení lidí. Jeho hlavním úkolem by mělo být překonání odporu a nedůvěry zaměstnanců, jejich motivování k novému zavádění změn, pomáhání při získávání nových dovedností a znalostí a zajištění jejich spolupráce při zavádění změn. Jedním z důležitých faktorů, který usnadňuje či naopak komplikuje organizační změny je organizační kultura.

3.2 Organizační kultura

Organizační kultura je „*klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny*“ (Armstrong, 1999:357). Organizační kulturu můžeme chápat jako „*soubor organizačních tradic a zvyklostí, nepsaných hodnot a norem (někdy i určitých organizačních rituálů a mýtů) projevující se v určitých pro organizaci charakteristických formách chování jejich zaměstnanců*“ (Urban, 2003:254). Podle Urbana má každá organizace nějakou kulturu, ale ne vždy si tuto kulturu uvědomuje a ne vždy ji také záměrně vytváří. Úspěšné organizace si ale své specifické kultury vědomy jsou, a jsou na ní také patřičně hrdé a chrání si ji.

Základní rysy organizační kultury jsou dány zakladateli organizace, kteří do ní vnášejí své postoje, hodnoty a normy. Na formování kultury se ale podílí také členové dané organizace, kteří do ní vnášejí vlastní zkušenosti a ideály. Kultura se postupně upevňuje, a vedení i členové organizace se snaží, aby se takto udržela a noví členové se této kultuře přizpůsobili (Robbins, 1988).

Zdravá organizační kultura má velký vliv na motivování, vedení a usměrňování zaměstnanců, podporuje jejich výkonnost, iniciativnost, ale také pracovní stabilitu a spokojenost na pracovišti. Díky svému jemnému, ale soustavnému společenskému tlaku v zaměstnanci upevňuje loajalitu vůči organizaci, a posiluje chování, které je v souladu s cíli organizace. Základním znakem zdravé organizační kultury to, že organizace funguje jako tým, zaměstnanci si navzájem důvěřují, podporují se a společně usilují o dosažení organizačních cílů. Dalším znakem je otevřená komunikace, která předpokládá, že otevření ve svých názorech budou manažeři, ale i zaměstnanci. Otevřená komunikace souvisí i s ochotou naslouchat tomu, co říkají ostatní, včas a konstruktivně řešit vzniklé konflikty, být ochoten ke kompromisu a se svými spolupracovníky spíše spolupracovat než soupeřit. Posledním znakem zdravé organizační kultury je silná motivace a organizační identita, díky které se zaměstnanci ztotožňují se svou organizací, nahlíží kladně na své zařazení v rámci struktury organizace a propagují organizaci i navenek (Urban, 2003).

3.3 Komunikace

Schopnost manažerů a zaměstnanců spolu otevřeně komunikovat patří k základním kritériím úspěchu organizace. Komunikace ovlivňuje organizační procesy a jednání zaměstnanců uvnitř i vně organizace, a je jedním ze základních prostředků pro vytváření a rozvíjení organizační kultury (Tureckiová, 2004).

Komunikaci můžeme v širokém smyslu chápat jako jakýkoliv přenos informace. Na tomto stupni obecnosti používáme výrazy jako odesílatel, příjemce, sdělení, komunikační kanál (kterým se sdělení přenáší od odesílatele k příjemci), komunikační kód (příjemce musí umět dekodovat sdělení do myšlenky), komunikační šumy (cokoliv, co narušuje odesílání, přenos nebo příjem sdělení) apod. Komunikaci v užším smyslu již můžeme chápat jako vztah mluvčího a adresáta. V tomto vztahu mluvčí otevřeně vystupuje vůči adresátovi jako někdo, kdo má vůči němu specifické záměry, tzv. komunikativní intence. Proces, v jehož rámci se sdělují či vyměňují informace, a který je zároveň brán jako typ sociální interakce (dochází k procesu ovlivňování), nazýváme sociální komunikace (Velký sociologický slovník, 1996).

Komunikace je *„proces vzájemného sdělování, odehrávající se mezi jednotlivci i skupinami, jehož předmětem je poskytování informací, instrukcí, rozhodnutí, řešení problémů apod.“* (Doktorová, 1992:57). Je to proces jak organizační a technický, tak proces řídicí a sociální, který zahrnuje všechny mezilidské vztahy v organizaci. Koontz (1993) chápe komunikaci jako přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Podobně Drucker (2007) naznačuje, že můžeme komunikovat pouze v příjemcově jazyku a jeho terminologii, která je podmíněna vlastní zkušeností. Komunikace není možná do té doby, než pochopíme, co příjemce jako skutečný komunikátor vidí a proč, a především co očekává, že uvidí a uslyší. Podle něj informace předpokládá komunikaci, ale neplatí to naopak. Informace jsou čistě formální, neosobní a nemají žádný smysl. Komunikace nemusí být závislá na informacích, nejdokonalejší komunikaci mohou tvořit pouze „sdílené zkušenosti“ (Drucker, 2007:223). Sdělování informací tedy předpokládá vzájemné porozumění, což může představovat klíčový problém. *„Na naší komunikaci s druhými lidmi je pozoruhodné, že ji vždy spoluvytváříme a ovlivňujeme, přispíváme k ní a zároveň jsme její součástí, jsme jí ovlivňováni. Bývá proto obtížné porozumět komunikační výměně, když se na ní ve stejnou chvíli podílíme“* (Vybíral, 2000:18).

Vybíral (2000) uvádí čtyři základní funkce komunikace:

- Informativní funkce - informovat, předat zprávu, oznámit
- Instruktažní funkce - instruovat, navést, zasvětit
- Persuazivní funkce - někoho přesvědčit, získat, ovlivnit
- Zábavní funkce - pobavit sebe i druhého, rozptýlit se

3.3.1 Typy a formy sociální komunikace

Sociální komunikaci můžeme rozdělit podle povahy vztahu mezi jejími účastníky a podle prostředků, které se při komunikování aktivují. Podle povahy vztahu mezi jejími účastníky rozlišujeme tři typy sociální komunikace:

- **Intrapersonální komunikace** - jedinec ji vede sám se sebou, interpretuje data, vyhodnocuje informace a připravuje se k rozhodnutí
- **Interpersonální komunikace** - jedinec je při komunikaci spojen ještě s jiným účastníkem (tzv. dyadická komunikace, která může být formální a neformální) či více účastníky (tzv. skupinová komunikace, též formální či neformální)
- **Veřejná komunikace** - sdělení je buď předáváno mluvčím ke svým posluchačům (tzv. veřejná komunikace v užším slova smyslu), nebo je sdělení distribuováno ve vysokém počtu identických kopií k příjemcům, kteří nejsou mluvčímu (autorovi) osobně známi (tzv. masová komunikace)

Podle prostředků, které se při komunikování aktivují, rozlišujeme dvě formy sociální komunikace:

- **Verbální komunikace** – v této formě komunikace se využívá slov (verbálních symbolů). Rozlišujeme mluvenou (ústní) komunikaci a psanou, resp. slyšenou a čtenou. Tato forma komunikace je pro organizaci důležitá, proto na ní klade organizace důraz a je různě studována, řízena a ovlivňována
- **Neverbální komunikace** (také se někdy označuje jako řeč těla), je mimoslovní typ komunikace, při němž dochází ke sdělování zrakovým kontaktem (očima), mimikou (výrazy obličeje), pohyby (mimovolními i kulturně ovlivněnými), přiblížením či oddálením od osoby, s níž jsem v sociální interakci, bezprostředním přiblížením a dotekem, fyzickým postojem, který při interakci zaujímáme a tzv. svrchními tóny řeči, tedy jinými než sémantickými znaky mluvy

Dalšími formami sociální komunikace, které jsou pro organizační prostředí důležité, jsou:

- **Formální komunikace** - je součástí formální struktury organizace, která má za náplň práce příjem a předávání informací
- **Neformální komunikace** – vytváří se na základě spontánních mezilidských vztahů, bývá více emocionální, rychlejší, pružnější a poskytuje dodatečné informace mimo oficiální zdroje (Velký sociologický slovník, 1996, Tureckiová, 2004).

Tureckiová (2004) uvádí tři formy organizační komunikace podle směru šíření:

- 1) **Vertikální** – vede mezi hierarchickými úrovněmi shora dolů a zdola nahoru
 - Shora dolů – tato komunikace probíhá od nejvyšších článků organizace k těm nejnižším. Je převládající u organizací s autoritativní atmosférou. Problémem je, že se často informace ztrácí či deformují v průběhu komunikační cesty dolů. Vedení by si tedy mělo zpětně ověřit, zda vyslané informace byly interpretovány správně.
 - Zdola nahoru – tato komunikace probíhá od nejnižších článků organizace až k vrcholu celé hierarchie. Je častá v organizacích s demokratickou atmosférou. Častým případem je filtrování negativních informací, které manažeři nechtějí pouštět až k nejvyššímu vedení, což může reálnou situaci u podřízených zaměstnanců poměrně zkreslovat.
- 2) **Horizontální** – probíhá na jedné hierarchické úrovni v rámci jedné funkční specializace (oddělení nebo útvar) nebo mezi nimi
- 3) **Diagonální nebo laterální** (do šířky) – probíhá napříč úrovněmi, může být formální (při různých projektových řízeních) a neformální, při rozhovorech zaměstnanců o organizačních záležitostech, či soukromých

Uvedené formy komunikace vedou ke vzniku různých komunikačních sítí, které můžeme definovat jako *způsob informačního a vztahového propojení organizace prostřednictvím jejích zaměstnanců* (Tureckiová, 2004:124).

Mezi typy (modely) **komunikačních sítí**, se kterými se v organizaci můžeme setkat, patří:

- **Řetězec** – typická komunikace shora dolů propojující různé hierarchické úrovně

- Převrácené Y – obdoba předchozího typu, na poslední úrovni je vedoucí pracovník spojen s minimálně dvěma podřízenými
- Kormidlo – podřízení jsou v přímém kontaktu s nadřízenými, nejsou ale formálně propojeni
- Kruh – komunikace probíhá mezi zaměstnanci na různých hierarchických úrovních vyjma středové horizontální komunikace
- Všeobecná síť – vzájemná, symetrická komunikace všech se všemi bez omezení (Tureckiová, 2004).

Sdělení se v organizaci přenáší pomocí **komunikačních kanálů**, mezi které Mikuláščík (2010) řadí:

- Rozhovor tváří v tvář
- Skupinový rozhovor - porada, týmová diskuse, kolektivní vyjednávání
- Konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář
- Vzdělávání – přednáška, simulační metody, video, knihy a další vzdělávací prostředky
- Podnikové noviny a časopisy
- Nástěnky
- Dopisy a písemné zprávy
- Telefonování, telefonické porady
- Faxy, telegramy
- Dotazníky, průzkum mínění
- Oběžníky, metodické pokyny, předpisy
- E-maily, internet, elektronická porada
- Podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku
- Externí komunikace s partnery a zákazníky
- Reklama
- Public relations

3.3.2 Komunikační oblasti

V podmínkách organizace může mít podle Mikuláštika (2010) komunikační proces úroveň:

- Intrapersonální (vnitřní monolog či dialog)
- Interpersonální
- Organizační komunikační síť
- Makrosociální (masová úroveň)

Interpersonální úroveň a úroveň organizační komunikační sítě zahrnuje komunikaci manažera s vyšším managementem, s kolegy a s týmy, s podřízenými a se zákazníky a obchodními partnery.

Podobně Armstrong (1999) rozlišuje tři komunikační oblasti a cíle:

- Manažerskou komunikaci
- Vnitropodnikové vztahy
- Vztahy s okolím

Podle Koontze (1993) je **manažerská komunikace** nezbytná pro všechny fáze manažerského procesu, neboť má význam pro:

- Stanovení a sdělování cílů podniku
- Zpracování plánů, potřebných pro dosažení cílů
- Efektivní organizování lidských a materiálních zdrojů
- Výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců
- Vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí
- Kontrolování

Bedrnová a Nový (1998) považují komunikační styl manažera za velmi důležitý, neboť představuje sociální základ stylu řízení. Prostřednictvím interakce a komunikace s lidmi se uskutečňuje sociální styk a zároveň se uskutečňují konkrétní řídicí akty. Manažer zde uplatňuje svůj osobní příklad, své působení na zaměstnance. Od manažera se očekává, že v jeho komunikačním stylu bude převažovat racionální, dospělý přístup, který bude spojen s určitou mírou spontánnosti. Dobrý manažer by měl umět zejména naslouchat svým podřízeným, zaměřovat svůj zájem nejen na otázky, které souvisí

s plněním pracovních úkolů, ale zajímat se o širší kontext práce v dané organizaci, a o zaměstnance jako takové. Měl by se snažit o zlepšování podmínek, za nichž je práce vykonávána, podporovat jejich pracovní výkon a optimalizovat podmínky komunikace mezi zaměstnanci, aby nedocházelo k případným konfliktům. Měl by využívat neformální komunikace, která je pro jeho podřízené přijatelnější, a díky níž manažer dostává zpětnou vazbu také o své práci a situaci organizace jako takové.

Podle Urbana (2003) patří ke slabším místům v manažerské komunikaci schopnost přesvědčivé osobní komunikace spolu s efektivním řízením skupinové komunikace. Schopnost někoho přesvědčit je z hlediska fungování organizace důležitá, protože pomáhá koordinovat ke společnému cíli osoby, které uvažovaly původně jiným způsobem. Tato schopnost je však také vnímána spíše jako součást obchodních a prodejních schopností, které jsou nutné k získání zákazníka, uzavření výhodné smlouvy a k manipulaci s lidmi. Podstatou přesvědčování ale nemá být prodej či manipulace, ale má to být dialog vedoucí ke společnému řešení problému. Pokud chtějí manažeři přesvědčivě komunikovat, měli by především působit důvěryhodně a nejprve s přesvědčovanými navázat emocionální kontakt. Teprve poté mohou prezentovat své cíle, ale měli by klást důraz na společný zájem s těmi, kdo mají být přesvědčeni.

Vnitropodniková komunikace slouží podle Mikulášťíka (2010) pěti funkcím:

- 1) Úkolová pracovní funkce - pravidelná komunikace je předpokladem pro plnění úkolů a dosahování cílů organizace (ovšem za předpokladu, že komunikace je oboustranná, tedy že probíhá mezi vedením a zaměstnanci)
- 2) Sociálně podporující funkce – harmonická komunikace je důležitá pro celkovou atmosféru a shodu v organizaci
- 3) Motivační funkce – komunikace je stimulem pro plnění pracovních povinností
- 4) Integrační funkce - zaměstnanci se rádi cítí být součástí určité komunity, díky tomu poté podávají vyšší výkony
- 5) Inovační funkce - zaměstnanci mají pocit, že jsou součástí změn a inovací

Mikulášťík (2010) také uvádí, že zaměstnanci očekávají pod pojmem komunikace v organizaci zejména přístup k informacím, možnost komunikovat s nadřízenými, kontakt tváří v tvář, efektivní způsob řízení a trénink (komunikační výcvik).

Komunikace také propojuje organizaci s **vnějším prostředím**, především se zákazníky. Zákazníci jsou tím hlavním důvodem, proč vlastně veškerá obchodní činnost existuje. Tito zákazníci mají své specifické potřeby, které je možné díky komunikaci identifikovat. Zároveň díky komunikaci získává organizace informace o konkurenci a omezujících faktorech pro své fungování. Komunikace s jinými organizacemi a s veřejností probíhá stejně jako vnitropodniková komunikace díky různým komunikačním kanálům.

3.3.3 Poruchy a překážky v komunikaci

Poruchy a překážky patří k největším problémům, s nimiž se manažeři musejí potýkat. Podle Koontze (1993) může být příčinou komunikačních problémů:

- **Nedostatečná příprava** - kvalitní komunikace předpokládá, že si probíranou záležitost promyslíme dopředu a stanovíme si cíl sdělení
- **Nejasné předpoklady** – mezi odesílatelem a příjemcem může dojít ke zmatku, pokud mají nevyjasněné předpoklady
- **Sémantické nejasnost** – tato nejasnost může být úmyslná, ale i náhodná, v lidech vyvolávají různá slova různé odezvy
- **Špatně vyjádřené sdělení** – i přesto, že myšlenka odesílatele je zcela jasná, tím, že nejasně a nepřesně formuluje své sdělení, může dojít k celkovému zmaření
- **Překážky v mezinárodním prostředí** – může docházet k problémům kvůli kulturním, etickým a jazykovým odlišnostem
- **Ztráty při přenosu** – pokud je zpráva zprostředkována několika osobami, přesnost sdělení velmi klesá, pro efektivní přenos je lepší používat více kanálů
- **Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení** – naslouchat bez ukvapených závěrů a soustředit se na to, co druhý člověk říká
- **Neosobní přístup** – neformální setkání a komunikace z očí do očí bývá často efektivnější metodou, jak se něco dozvědět, zároveň přispívá k důvěře a otevřenosti
- **Prostředí nedůvěry, hrozeb a obav** – lidé se uzavírají do sebe a bojí se otevřeně hovořit
- **Přemíra informací** – může docházet k tzv. informační záplavě, lidé mohou důležité informace začít přehlížet, mohou se dopouštět chyb při jejich zpracování, nebo začít před komunikací zcela unikat

Neefektivní komunikace a zejména poruchy v komunikaci mohou být příčinou různých nesmyslných konfliktů uvnitř organizace, a zároveň mohou negativně ovlivnit organizaci směrem ven v případě nekompetentního mluvčího či nesrozumitelného vyjadřování zaměstnanců ve vztahu ke klientům. *„Pokud organizace nemá funkční komunikační síť, často se setkává s problémy, které mohou ve svých důsledcích přivodit dokonce i její krach“* (Bedrnová, Nový, 1998:198). Je tedy třeba, aby komunikace probíhala hladce a plynule a mohlo docházet k naplňování cílů organizace. *„Komunikační proces je úspěšný tehdy, když podporuje spolupráci a dosažení cíle. Nezbytná je osobní identifikace a motivace zúčastněných osob, pozitivní vztahy, důvěra a otevřenost, úspěšné řešení problémů a dosahování hospodářských výsledků“* (Mikuláščík, 2010:122).

Pro **zdokonalení komunikace** Koontz (1993) doporučuje:

- Ujasnit si účel sdělení a stanovení plánu pro dosažení požadovaného výsledku
- Použít takových symbolů při kódování a dekódování, které jsou srozumitelné jak odesílateli, tak příjemci
- Pečlivě si komunikaci připravit, své názory konzultovat s dalšími zaměstnanci
- Zvážit míru potřeby informací u příjemce
- Uvědomit si, že by měla být shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká
- Přesvědčovat se pomocí zpětné vazby, zda příjemce sdělení skutečně porozuměl
- Vzít v potaz i emoce, efektivní a jasná komunikace je důležitá pro příznivou atmosféru v organizaci a předcházení konfliktů

3.3.4 Komunikace a služby

Pro organizace, které poskytují služby je komunikace alfou a omegou jejich fungování. Efektivní komunikace je zcela určující pro jejich úspěch na trhu, díky níž mohou informovat a přesvědčovat zákazníky o nabídce svých služeb, ale je důležitá i pro organizace, které se nezaměřují na zisk. Bez komunikace služby nemohou existovat. Tyto organizace musí mít dokonalý komunikační potenciál, musí zaměstnávat takové lidi, kteří dovedou efektivně komunikovat a dobře vycházet s lidmi. Ve službách není nutná dokonalá technologie, ale především lidský kapitál. Zaměstnanci se zaměřují na současné zákazníky, které si musí udržet, na potenciální zákazníky, které musí najít a oslovit, a na širokou veřejnost vůbec. Díky kvalitní komunikaci také dochází

k upevňování vztahů mezi zákazníky a poskytovateli služby. Organizace poskytující služby využívají různé formy komunikace, aby oslovili a udrželi si stávající zákazníky. V organizacích, pro které je důležité upoutat zákazníka a nabídnout mu své služby se využívá zejména:

➤ **Reklama**

Jedná se o placenou neosobní formu masové komunikace, která je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob. Jejím cílem je informovat a ovlivnit široký okruh spotřebitelů. Prostřednictvím reklamy se služby zviditelňují a zhmotňují. Uskutečňuje se prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize, reklamních tabulí, plakátů, výloh apod.

➤ **Osobní prodej**

Je vysoce efektivní osobní forma komunikace s jedním či více zákazníky, jejíž výhodou je její obousměrnost. Tato forma komunikace je poměrně nákladná, ale vysoce účinná, neboť obsah a forma sdělení se může měnit a přizpůsobovat konkrétnímu zákazníkovi a situaci. V rámci osobního prodeje dochází k posilování vzájemných vztahů mezi zákazníky a poskytovateli služby, což je důležité zejména u služeb s vysokým kontaktem se zákazníkem.

➤ **Podpora prodeje**

Zahrnuje činnosti, které prostřednictvím dodatečných podnětů prodeje služeb stimulují podporu prodeje. Je to určitá kombinace reklamy a cenových opatření pokoušející se sdělit informace o službě, a zároveň nabízet určitý finanční stimul, který nákup zvyhodňuje např. cenové slevy, kupóny, prémie, soutěže, reklamní a dárkové předměty. Nevýhodou je, že působení jednotlivých podnětů prodeje je pouze dočasné.

➤ **Public relations**

Vztahy s veřejností jsou neosobní formou stimulace poptávky po službách nebo činnostech organizace na základě uvádění pozitivních informací. Cílem je u veřejnosti vzbudit pozornost a zájem o aktivity organizace, a vyvolat u ní kladný postoj. Public relations jsou funkcí managementu, který by měl dbát na vytváření celkového obrazu organizace, tedy na její identitu. Důležité jsou vztahy se sdělovacími prostředky a novináři. Public relations je průběžnou činností, která je založená na kvalitní komunikaci a umění jednat s lidmi.

➤ **Přímý marketing**

Je přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Tato forma komunikace se v současné době rychle rozvíjí a uplatňuje, zejména díky používání nejnovějších technologií umožňujících dostat se k zákazníkovi jednoduše a rychle. Nástroji přímého marketingu jsou např. direct mail, tedy oslovování zákazníků prostřednictvím pošty, dále telemarketing, kde je zprostředkujícím médiem telefon. Můžeme rozlišit aktivní telemarketing, kdy organizace sama vyhledává své potenciální zákazníky, a pasivní telemarketing, kdy zákazníci mají možnost sami volat své dotazy a připomínky na účet volaného. Dále se používá televizní a rozhlasový marketing s přímou odezvou, katalogový prodej (pro nabídku doplňkového zboží) a počítačový marketing.

➤ **Internetová komunikace**

Internet je obousměrný komunikační kanál s globálním dosahem, který umožňuje levně komunikovat s celým světem z jediného místa. Prostřednictvím internetu lze nejen služby nabízet, ale i prodávat a distribuovat (Janečková, Vašítková, 2000).

V neziskových organizacích se používají např. **veřejná slyšení a panelové diskuse**, která mohou zahrnovat setkání s politiky, či volebními kandidáty, různými odborníky a úředníky veřejné správy.

3.4 Kooperace

V rámci organizace hraje kooperace významnou roli, neboť vedle toho, že přispívá k příjemnému sociálnímu prostředí, je důležitá pro dělbu práce a společné dosahování cílů. Kooperativní jednání je kvalitativně vyšší, než součet jednání individuálních (Doktorová, 1992). Kooperace vyjadřuje snahu hledat řešení, které je výhodné pro obě strany, oceňovat společný zisk jako větší hodnotu, než je maximalizace vlastního zisku. Kooperující jedinec je orientován na „shodu“, je ochoten ke kompromisu a proto rozdíly, které by mohly být příčinou konfliktu, nepovažuje za podstatné. Kooperaci charakterizují přátelské vztahy a důvěra v druhého člověka, proto spolu kooperující jedinci často komunikují a sdělují si přesné a úplné informace (Velký sociologický slovník, 1996).

Podle Bělohlávka (1996) je kooperace spojením dvou faktorů:

- **Součinnosti** – členové skupiny současně pracují na určitém úkolu nebo jeho části, a sdílejí odpovědnost za výsledek

- **Koordinace** – spočívá ve společné odpovědnosti za úkol, který je plněn postupně, tedy, že někteří členové vykonají první část úkolu, a teprve poté mohou další členové pracovat na jeho dokončení

Významný přínos k problematice kooperace představuje hnutí human relations (škola lidských vztahů), jehož cílem je takový model organizace, který je založen na principu psychické shody zaměstnanců s programem a cíli organizace. Aby se této shody dosáhlo, je důležité vytváření celkové atmosféry a podmínek pro inovační činnost a pro řešení problémů zaměstnanců. Podstatné je vytváření pocitu solidarity a příslušnosti k organizaci, pocitu rovnosti mezi nadřízenými a podřízenými a používání různých forem účasti zaměstnanců na řízení (Doktorová, 1992). „*Teorie human relations ukazuje, že člověk je úzce spojen se svými spolupracovníky pocitem pospolitosti ve skupině, která má neformální struktury a rituály. Organizace nemůže být úspěšná, pokud mezi zaměstnanci nefungují dobré vztahy a komunikace, vedení není založeno i na neformální autoritě a vedoucí neumí podřízeným naslouchat*“ (Jandourek, 2007).

3.4.1 Řízení skupin a týmů

O proces kooperace se opírají zejména pracovní skupiny a pracovní týmy, které lze v oblasti kooperace považovat za významnou inovaci.

Pracovní skupinu můžeme chápat jako „*dva nebo více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společné identity, přijímají kolektivní normy a kolektivní cíle a uvědomují si jeden druhého*“ (Bělohávek, 1996:166). Podle Bedrnové a Nového (1998) tvoří pracovní skupinu skupina lidí, kteří sdílejí jedno pracoviště, jsou spjati společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením. Za základní znaky pracovní skupiny uvádějí:

- Společné cíle (ty skupinu oddělují od jejího okolí)
- Společnou činnost (na jejímž základě skupina směřuje k realizaci společných cílů)
- Vnitřní strukturu pracovních pozic a rolí
- Časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky
- Relativně trvalé sociální vztahy
- Společné pracoviště
- Vědomí příslušnosti ke skupině

Bělohlávek (1996) považuje za hlavní podmínky skupinové činnosti kooperaci, důvěru a soudržnost. Pojem soudržnost (též koheze) vysvětluje jako „*překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity, která je vyjádřena hloubkou prožívání „my“*“ (Bělohlávek, 1996:156). Podle něj je sice soudržnost hlavní podmínkou skupinové činnosti, zároveň však uvádí, že přílišná soudržnost skupiny může negativně ovlivňovat její výkonnost. Výkonnost skupiny tedy může být ve výsledku horší, než kdyby jedinci pracovali samostatně. To je podle Bělohlávka způsobeno dvěma jevy:

➤ **Sociální leností**

Skupina jako celek podává menší výkon, než by podali jednotliví členové pracující samostatně za těch samých okolností. Mezi důvody způsobující tento jev patří jednotné úsilí (každý podá jen takový výkon, jaký vidí u ostatních), ztráta osobní odpovědnosti, snížení motivace kvůli stejné odměně (všichni nakonec dostanou stejnou odměnu) a zhoršení koordinace (při podávání výkonu je pokaždé aktivní někdo jiný).

➤ **Skupinovým myšlením**

Dochází k příliš silné vzájemné ovlivnitelnosti, skupina se snaží za každou cenu docílit souladu a sjednocených názorů bez možnosti kritické odezvy, což vede k rozhodnutím, které by členové týmu jako samostatně rozhodující osoby nikdy nepřijali.

Pracovní skupina je skupinou formální. Podle Cejthamra a Dědiny (2010) jsou formální skupiny vytvářeny samotnými organizacemi k dosahování specifických cílů. Zaměřují se na koordinaci pracovních aktivit, přičemž dominantním rysem formální skupiny je povaha plněného úkolu. Pravidla, vztahy a normy chování jsou v těchto skupinách předem určeny a lidé jsou do nich zapojováni na základě rolí, které zastávají ve struktuře dané organizace.

V rámci formálních skupin vznikají i různé neformální skupiny, které jsou vytvářeny lidmi v organizaci, kteří se nějakým způsobem přitahují a jsou spolu určitým způsobem spřízněni. Hodnoty a normy vytvořené neformálními skupinami mohou být zaměřeny i proti organizaci, tedy bez ohledu na to co si přeje management. Dá se říci, že formální skupiny uspokojují potřeby organizace, zatímco neformální skupiny uspokojují potřeby svých členů, neboť jim poskytují více informací a vzájemné podpory, tudíž mohou silněji posilovat i proces kooperace (Armstrong, 1999).

Specifickým druhem pracovní skupiny je **pracovní tým**. Týmем rozumíme „*vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon*“ (Bedrnová, Nový, 1998:93).

Rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem spočívá v tom, že tým nemá vnitřní formální organizační strukturu. Jmenován je pouze vedoucí týmu (manager) a ostatní vnitřní funkční charakteristiky týmu vznikají v průběhu jeho činnosti. Předpokládá se, že tým má menší počet členů, než pracovní skupina, jeho členové jsou tedy více na očích a proto společně nesou odpovědnost za jeho výsledky. Tým bývá obvykle časově omezený, může být vytvořen pouze k práci na krátkodobém projektu či k vyřešení určitého problému (Bedrnová, Nový, 1998). Podle Armstronga (1999) se týmy uplatňují zejména při řešení složitých úkolů či problémů, které přesahují možnosti jednotlivce, neboť mohou poskytnout širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností. Týmy jsou pružné, rychleji, přesněji a efektivněji se přizpůsobují novým informacím a úkolům než samostatně pracující jedinci. Podle Urbana (2003) má zavedení týmové spolupráce smysl v případě, dokáže-li zvýšit výkon zaměstnanců pracujících samostatně, snížit náklady, zrychlit komunikaci, zdokonalit rozhodování, posílit orientaci na zákazníky, zvýšit podnikatelské myšlení a pracovní iniciativnost a spokojenost zaměstnanců. Podle něj přechod k týmové organizaci není úplně jednoduchý, a ne každý jedinec je pro něj také vhodný. Často je potřeba tréninkový program, který by byl zaměřený na rozvoj manažerských a sociálních schopností členů pracovních týmů, zejména na schopnost řídit a kontrolovat výkonnost a náklady, stanovovat cíle a napomáhat vlastní týmové spolupráci, komunikaci, motivovat a řešit konflikty a problémy.

3.5 Konflikt

Proces kooperace je pro život jedince, skupin a organizací zcela zásadní, avšak užitečnost konfliktu je patrná zejména pro sociální změnu a rozvoj, neboť tvoří dynamiku organizačního života. Konfliktnost je v samé podstatě člověka, nemusíme proto konflikty odsuzovat, spíše je při jejich výskytu včas řešit a využívat konstruktivním způsobem. Pokusy o obecnou definici konfliktu jsou ztíženy tím, že konflikt jako sociální jev vystupuje v mnoha formách, souvislostech a intenzitě (Velký sociologický slovník, 1996). Slovo konflikt je latinského původu (slovo *conflictus* znamená srážku), můžeme jej tedy chápat jako „*střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí*“ (Křivohlavý,

2002:17). Podobná definice nám říká, že: „*konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na změření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů*“ (Čakrt, 2000:12). Z této definice jasně vyplývá, že konflikt je záležitostí prožitku, proto je situace konfliktní, pokud je zúčastněnými stranami takto vnímána a pocíťována.

3.5.1 Vyvážený pohled na konflikt

Nemůžeme jednoznačně konstatovat, zda jsou konflikty negativním či pozitivním jevem. To ostatně potvrzuje i tzv. vyvážený pohled na konflikt, který tvrdí, že konflikt je přirozenou a nevyhnutelnou složkou všech společenských vztahů. Podle něj jsou skupiny a organizace bez konfliktů zcela mrtvé, statické a netečné vůči okolnímu prostředí a inovacím. Určitá míra konfliktů je nutná pro tvořivou, sebekritickou a živou atmosféru, i pro optimální výkon. Na straně druhé zase příliš mnoho konfliktů, či neřízený konflikt lidem i organizacím škodí. Proto je třeba konflikt studovat, chápat, zvládnout a umět řídit (Čakrt, 2000). Také Mullins (2005) uvádí, že se nedá jednoznačně říci, že je konflikt špatný. Pokud je náležitě řízen, představuje povzbuzující a konstruktivní sílu pro skupinu a organizaci jako takovou, díky níž se organizace rozvíjí a mění. Za určitých okolností může být konflikt dokonce vítán a udržován.

Podle Mullins (2005) patří mezi **pozitivní přínosy konfliktů**:

- Lepší nápady
- Lidé musejí hledat nové přístupy a řešení
- Dlouhotrvající vleklé problémy se dostávají na povrch a začínají se řešit
- Vyjasňují se individuální stanoviska
- Dochází ke stimulaci zájmů a kreativity
- Lidé mají šanci otestovat si svoje schopnosti

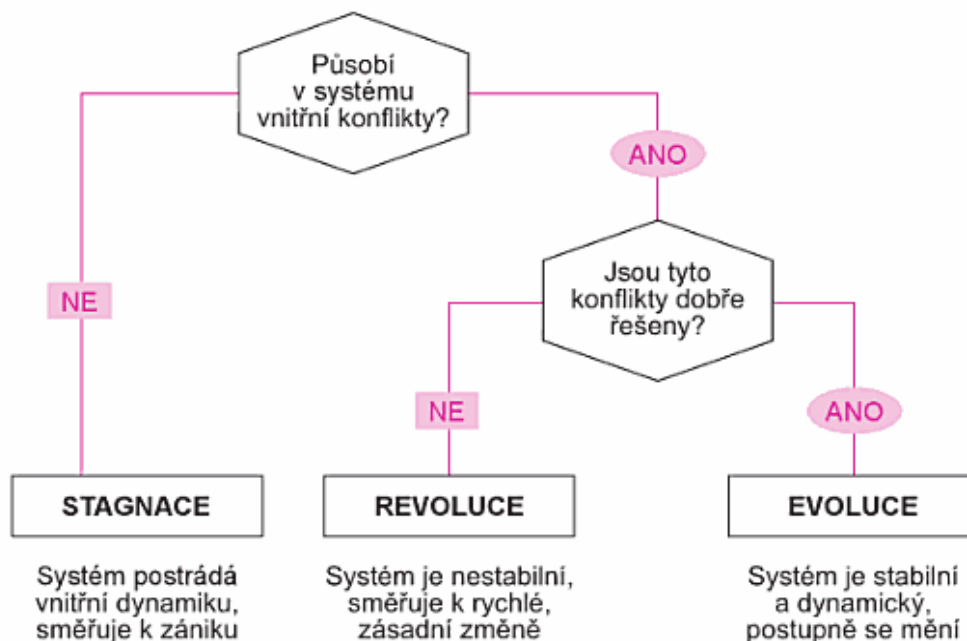
Mezi **negativní přínosy konfliktů** patří:

- Někteří lidé se cítí poraženi a poníženi
- Mezi lidmi roste odstup
- Roste atmosféra nedůvěry a podezírání
- Jednotlivci a skupiny se zaměřují jen na své úzké zájmy
- Místo týmové práce se zvyšuje odpor
- Zvyšuje se fluktuace

Plamínek (2012) v této souvislosti uvádí, že konflikty mají vliv na zrání jednotlivých lidí a vývoj lidských společností. Díky konfliktům se učíme a na základě jejich řešení si osvojujeme určité postupy, které případně měníme v návyky. Konflikty směřují naši pozornost ke vztahům, nutí nás dívat se na věci i očima jiných lidí a brát v potaz i jejich zájmy. Konflikty nás nutí být více kreativní a tvůrčí, a nalézat různá řešení, která můžeme uplatnit i v jiných situacích. Zvládání konfliktů podporuje naši adaptabilitu, především na změny, na které se musíme učit reagovat. Konflikty také slouží jako zkouška sociální spravedlnosti a sociální kontroly.

Konflikty jsou motorem vývoje systémů (systémem chápeme např. organizace, společnosti, obce, státy), bez nichž by vývoj nemohl probíhat. Jsou vstupem do procesu vývoje, řešení konfliktů je jeho podstatou a jednotlivá (vy)řešení jeho viditelným výstupem. Plamínek v této souvislosti uvádí, že pokud konflikty narušují pouze rovnováhu systému, jedná se o běžný vývojový konflikt a stabilita systému zůstává stejná. Konflikt rozvíjí dynamiku systému a umožňuje mu měnit se a rozvíjet. Pokud je ale porušena stabilita systému, hovoříme o krizi, která přímo ohrožuje existenci systému, potažmo katastrofě, kdy systém následkem krize zaniká, nebo mění svou podstatu, což je ale podle Plamínka zcela běžnou součástí vývoje.

Obrázek 1 – Tři dynamické stavy systému¹¹



¹¹ Zdroj: Plamínek, 2012:22

Tradiční názory nahlížely na konflikt jako na něco špatného, čemu je nutné se vyhnout a používaly synonyma jako násilí, destrukce či iracionalita, aby posílily negativní náhled na něj. Stejně tak negativně bylo nahlíženo na lidi, kteří konflikt vytvářeli. Pro organizace byl konflikt něčím nepřirozeným, co ničí zavedený řád a pořádek a je nutné ho potlačit za každou cenu. Moderní názory netvrdí, že všechny konflikty jsou dobré, ale že záleží především na typu konfliktu. Rozlišují funkční typy konfliktů, které představují pozitivní sílu podporující výkonnost skupiny a dysfunkční, které brání výkonnosti skupiny. Konflikty přispívají k dynamice moderních organizací, neboť zabraňují strnulosti a apatii a podporuje změny a inovace (Robbins, 1988, Mullins, 2005). Podle Plamínka (2012) mají konflikty mezi lidmi stále špatnou pověst. Plamínek prováděl rozsáhlé dotazování téměř 3000 respondentů, kterých se ptal, zda mají rádi konflikt. Podíl kladných a záporných odpovědí za celé sledované období byl 26,64:73,36, tedy není vzdálený poměru 1:3. Z jeho výsledků je vidět, že na konflikty je stále nahlíženo negativně, i když dochází k pomalé změně ve vnímání konfliktů od negativního k pozitivnímu.

Tabulka 2 – Odpověď respondentů na otázku „Máte rádi konflikty?“¹²

období	odpovědi (údaje před závorkou v %, v závorce jsou počty odpovědí)								součty (počty odpovědí)
	rozhodně ano		spíše ano		spíše ne		rozhodně ne		
1994–1999	0,98	(14)	23,01	(329)	45,73	(654)	30,28	(433)	1430
2000–2005	1,19	(10)	26,76	(224)	44,32	(371)	27,73	(232)	837
2006–2011	1,09	(7)	29,77	(192)	43,10	(278)	26,04	(168)	645
úhrny	1,06	(31)	25,58	(745)	44,75	(1303)	28,61	(833)	2912

Robbins (1988) se zamýšlí nad tzv. konfliktním paradoxem, tedy tím, jak je možné, že když byl prokázán pozitivní vliv konfliktů na skupinový výkon, tak stále většina z nás nahlíží na konflikt jako na něco nežádoucího. Jeho odpověď je, že žijeme ve společnosti, která byla vybudovaná na tradičních názorech. Rodiče věděli, co je pro jejich děti nejlepší a děti jim vyhověli. Konflikt zde nebyl tolerován. Školský systém zase tento postoj v rodinách odrážel. Učitelé měli na všechno odpověď a nebylo možné s nimi diskutovat o správnosti jejich názorů. To se odráželo i při zkouškách, kde studenti uváděli odpovědi, o kterých si mysleli, že je učitelé očekávají. Podobně i

¹² Zdroj: Plamínek, 2012:21

náboženství vyzdvihovalo mír, pokoj, harmonii a klid. Pokud se na věc podíváme z tohoto úhlu, nemůžeme být potom překvapeni, že tradiční pohled na konflikty stále přetrvává a je podporován.

3.5.2 Typy konfliktů

Jedním z nejzákladnějších dělení konfliktů, se kterým se ve společenských vědách setkáme, je dělení podle počtu zúčastněných osob, na základě kterého rozlišujeme:

➤ **Intrapersonální konflikty**

Tyto konflikty se odehrávají uvnitř člověka samotného, působí v prostředí psychiky jednotlivého člověka. Patří k nim např. konflikty mezi úlohami, které jsou nám svěřovány a naším svědomím, konflikty různých rolí či konflikty kvůli protichůdným variantám řešení určitého problému, když člověk musí bojovat sám se sebou a neví jak se rozhodnout.

➤ **Interpersonální konflikty**

Vznikají, když si lidé nerozumějí a nevycházejí spolu, jejich příčiny ale mohou pramenit i z intrapersonálních konfliktů, když je člověk nespokojený sám se sebou a konflikt přenáší na toho druhého. Do těchto konfliktů spadá většina situací, které za konfliktní považujeme, tedy různé partnerské, sousedské, kamarádké či pracovní spory.

➤ **Skupinové a meziskupinové konflikty**

Konflikty v pracovních skupinách nebo mezi nimi mohou souviset s osobními aspekty, ale příčinou bývají změněné pracovní vztahy, kdy probíhají změny ve vedení, dochází k reorganizaci, lidé se musí stěhovat na jiná místa a seznamovat se s novými kolegy apod. (Fehlau, 2003, Plamínek, 2012).

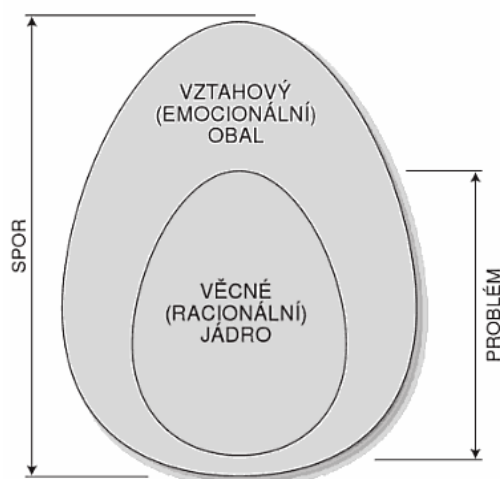
V intrapersonální a v interpersonální rovině často dochází ke **konfliktu rolí**. Role existují ve vztahu k jiným lidem, kteří mají vzhledem k naší roli určitá očekávání. Pokud se jedinci chovají podle těchto očekávání, znamená to, že dobře plní svou roli. Chování lidí ale často neodpovídá daným očekáváním. V interpersonální rovině může docházet ke konfliktu mezi různými nositeli zastávajících různé role. V intrapersonální rovině dochází ke konfliktu rolí, který podle Cejthamra a Dědiny (2010) zahrnuje:

- **Neslučitelnost role** - jedinec se ocitá v situaci, kdy se od něj očekává několik různých či dokonce odporujících si věcí. Příkladem je manažer, od kterého očekává něco jiného vedení, a něco jiného jeho podřízení.

- **Nejednoznačnost role** - jedinec nemá jasnou představu o své roli, a jeho vlastní vnímání role se může lišit od očekávání ostatních. Nejednoznačnost může plynout z nedostatku formálně předepsaných požadavků, kdy jedinec neví, co se od něj vlastně očekává, a co má dělat, což může vést k nejistotě a ztrátě sebedůvěry.
- **Přetížení role** - jedinec musí vykonávat mnoho různých nezávislých rolí, nebo se od něj očekává příliš mnoho rozdílných věcí. Vzniká konflikt priorit a jedinec se musí rozhodnout, které úkoly bude řešit.
- **Nevytížení role** - jedinec cítí, že daná role od něj požaduje příliš málo, že by mohl pracovat více, případně zastávat více rolí.

Mezi interpersonálními konflikty najdeme dva odlišné typy – spor a problém. **Spor** je podle Plamínka (2012) konflikt, který se jedna strana pokouší řešit prosazováním vlastního řešení. Jedná se o vysoce subjektivní nahlížení situace, ve kterém hrají svou úlohu především emoce. **Problémem** oproti tomu rozumíme konflikt, který všechny zúčastněné strany chtějí vyřešit nalezením objektivně dobrého řešení, nesnaží se tedy prosadit svá vlastní řešení. Proto lze problémy řešit racionálně, zatímco u sporu musíme nejprve odstranit emocionální obal a dostat se až k věcné podstatě. Spor a problém popisují subjektivní přístup lidí ke konfliktům. Jeden a týž konflikt tedy může být řešen jako problém nebo jako spor, to už záleží na konkrétních řešitelích.

Obrázek 2 – Rozdíl mezi sporem a problémem¹³



¹³ Zdroj: Plamínek, 2012: 35

Příkladem interpersonálních konfliktů jsou také konflikty, které můžeme rozdělit podle extrémní dominance té či oné psychologické charakteristiky do následujících čtyř kategorií:

➤ **Konflikty představ** (týká se vnímání, to je počitků, vjemů a představ)

Vznikají při setkání dvou lidí s odlišnými představami o stejných věcech. Jako prevence vzniku konfliktu představ je dobré si uvědomit, že lidé nemají stejné představy o dané věci, jako máme my. Je proto nutné si vyjasnit, co máme na mysli, když říkáme onu a onu věc. Rozhodně není chybou si případně ověřit, zda nám dotyčný člověk opravdu rozumí a naopak se přesvědčit, že mu rozumíme my. Důležitá je proto komunikace s druhými lidmi, snaha pochopit toho druhého a být tolerantní i k jiným představám, než máme my.

➤ **Konflikty názorů** (názor jako určitá představa s hodnotícím soudem)

Konflikty názorů jsou přijímány jako něco přirozenějšího než jiné rozdílnosti. Pokud máme s někým odlišné názory, můžeme si vypomoci přizváním odborníka na danou věc. Je-li nutné se dohodnout na určité věci, která nabízí možnost různých názorů, řídíme se podle již zavedených norem, předpisů či zákonů. V rámci většího počtu lidí se také dá provést hlasování o dané věci, nebo se můžeme snažit dosáhnout kompromisu, který bude přijatelný pro obě strany.

➤ **Konflikty postojů** (postoj jako určitý názor zabarvený osobním citovým vztahem)

Lidé procházejí v rámci svého života odlišnými sociálními vlivy a setkávají se s různými názory a postoji, které je ovlivňují. Pokud se střetneme s někým, kdo má odlišný postoj, je tato situace oproti předchozím dvěma typům konfliktů emocionálně zabarvená a lidé jsou citlivější ke všem emocionálním signálům. Z tohoto důvodu je dobré si dávat pozor na neverbální projevy, kterými také projevujeme náš vztah k druhému člověku, a neútočit na druhého člověka agresivním postojem, který v něm vyvolá pocity méněcennosti a ohrozí jeho sebevědomí. Přesvědčovat můžeme i dobrými způsoby, aniž bychom toho druhého citově ranili.

➤ **Konflikty zájmů**

Střetávání interpersonálních zájmů tvoří nejzávažnější a nejsložitější skupinu mezilidských konfliktů, která má také nejtěžší důsledky pro zdraví jedinců a skupin. Většinou se jedná o situaci, kdy dva lidé chtějí totéž, ale může to dostat pouze jeden. Klasickým příkladem konfliktu zájmů je souboj, duel. Jde o střetnutí a soupeření kdo s koho ve vyhrocené formě (Křivohlavý, 2002).

Konflikt může být vyvolán také záměrně ve snaze konkrétního jedince poškodit. Tomuto cílenému nasazování konfliktů od spolupracovníků se říká **mobbing** (z angl. někoho přepadnout, napadnout, zahrnovat výčitkami). Mobbing probíhá v šedé zóně mezi dovoleným a zakázaným jednáním, oběť je buď systematicky ignorována, nebo je urážena a ponižována, jsou kritizovány její výkony a je odstříhnuta od informací. Ostatní se snaží oběť co nejvíce poškodit, vytváří různé klepy a pomluvy s cílem naprosto ji vyloučit z dané společnosti. Mobbing je přesně vymezená forma psychického teroru na pracovišti, která se může táhnout po celé měsíce i roky, je to tedy dlouhodobý proces. Pokud je systematické napadání iniciováno či jen akceptováno nadřízeným poškozeného dotyčného, hovoříme o **bossingu** (Fehlau, 2003).

3.5.3 Fáze konfliktu

Nedá se říci, že má konflikt pokaždé stejný průběh, ale často lze předvídat, jaká fáze konfliktu může následovat, a někdy se některým fázím můžeme zcela vyhnout.

Robbins (1988) rozlišuje čtyři fáze konfliktu:

➤ **Fáze I: Potenciální opozice**

Prvním krokem v konfliktním procesu je přítomnost podmínek, které dávají konfliktu možnost vzniknout. Tyto podmínky nevedou přímo ke konfliktu, ale jedna z těchto podmínek je nezbytná, aby konflikt mohl nastat. Těmito podmínkami (které také mohou být nahlíženy jako příčiny nebo zdroje konfliktu), jsou komunikace, struktura a osobnostní proměnné.

➤ **Fáze II: Vnímání a personalizace**

Podmínky Fáze I mohou vést ke konfliktu jenom v případě, že si jich jsou jedna nebo více stran vědomy a cítí se jimi zasaženy. K těmto podmínkám se navíc ještě přidávají emoce, kdy jedna nebo více stran cítí znepokojení, napětí, frustraci nebo nepřátelství.

➤ **Fáze III: Jednání**

V této fázi se jedna strana cítí ohrožena a podnikne záměrnou akci s cílem úmyslně zmařit dosažení cílů druhé strany a zabránit jí v prosazování jejích zájmů. Konflikt se stává otevřeným a většina zásahů a pokusů o jeho zvládnutí a řízení začíná nyní, kdy je šance na úspěch menší. V rámci otevřeného konfliktu dochází od jemných,

nepřímých a vysoce kontrolovaných forem zásahů k přímým, agresivním, násilným až těžko zvladatelným bojům.

➤ **Fáze IV: Výsledky**

Výsledky konfliktů mohou být funkční a dysfunkční. Funkční a konstruktivní jsou ty konflikty, které zlepšují výkonnost skupiny, kvalitu rozhodování, podněcují kreativitu a inovaci, a podporují zájem a zvědavost mezi členy skupiny. Konflikty také poskytují prostředek, díky kterému se dá uvolnit napětí a problémy se dají ventilovat. V neposlední řadě funkční konflikty mají vliv na sebehodnocení jedinců a celkovou změnu. Mezi důsledky dysfunkčních konfliktů patří nespokojenost mezi členy skupiny, která rozkládá společné vazby a případně vede k zániku celé skupiny. Dysfunkční konflikty omezují skupinovou účinnost a soudržnost, zpomalují komunikaci, a místo skupinových cílů se do popředí zájmu dostávají různé boje mezi členy skupiny. V extrémním případě skupina zcela přestává fungovat a je ohrožována její další existence.

Podle Plamínka (2012) má konflikt více fází:

- **0. Fáze** – stav klidu a stability
- **1. Fáze** – Objevují se varovné příznaky, pokud se neřeší, přechází konflikt do další fáze
- **2. Fáze** – Projevuje se stále přítomnými odlišnostmi. Konflikt je v této fázi stále ještě možné řešit jako problém, ale získá li vztahovou dimenzi, stává se sporem.
- **3. Fáze** – Není-li konflikt řešen, odlišnosti se vyvinou v polaritu. Problém se obaluje lidskou složkou a stává se sporem.
- **4. Fáze** – Dochází k separaci a lidé spolu přerušují kontakty. Separace může být konečným stádiem vývoje konfliktu, pokud spolu účastníci konfliktu nemusí žít či pracovat. Pokud musí, konflikt se přesouvá do další fáze.
- **5. Fáze** – Konflikt může přejít do destrukce, která může způsobit totální kolaps a zhroucení systému. Pokud ke kolapsu nedojde, může konflikt postupně přejít přes rozvoj únavových syndromů do další fáze.
- **6. Fáze** – Je fází vyčerpání
Pokud neřešený konflikt nezpůsobí kolaps systému, pak přechází do:
- **7. Fáze** – Fáze latence, která se pod léčivým účinkem času může opět vrátit do 0. fáze

Konflikt je proces a jako takový má svůj průběh a vývoj. Z uvedených fází konfliktu je zcela zřejmé, že na nižších úrovních je možné jej odvrátit, pokud ho začneme adekvátně řešit. Pokud dokážeme konflikt vyřešit jako problém a nikoliv jako spor se silnými emocemi, můžeme se dalším fázím zcela vyhnout. Plamínkův model je mnohem podrobnější než model od Robbinse, ve skutečnosti je ale mnohem těžší od sebe jednotlivé fáze odlišit a včas reagovat, proto si myslím, že model od Robbinse je v praxi využitelnější.

3.5.4 Příčiny konfliktů

Přesně identifikovat a popsat možné příčiny konfliktů není vůbec jednoduché, neboť jich může být celá řada. Konflikty pramení zejména z určitých výchozích podmínek, které jsou v organizacích nastaveny, z jejich strukturálních předpokladů, ale také z chování a jednání jedinců, kteří jsou zcela odlišní a mají různé představy, názory, postoje a zájmy.

Podle Plamínka (2012) jsou hlavními příčinami konfliktů:

- Z 45% střet věcných zájmů
- Z 35% mezilidské vztahy
- Z 20% mezilidská komunikace

Podle Robbinse (1988) musí existovat určité podmínky, které dávají konfliktu možnost vzniknout. Tyto podmínky nevedou přímo ke konfliktu, ale jedna z těchto podmínek je nezbytná, aby konflikt mohl nastat. Rozděluje je do tří kategorií:

➤ **Komunikace**

Podle Robbinse je jedním z největších mýtů, že špatná (míněno nedostatečná) komunikace je důvodem pro vznik konfliktů. Špatná komunikace není zdrojem všech konfliktů, ačkoliv jsou značné důkazy o tom, že problémy v komunikaci nemají dobrý vliv na spolupráci mezi lidmi, a vedou k četným nedorozuměním. Možnost konfliktu se zvětšuje, pokud se komunikace podceňuje či naopak přeceňuje, tedy případný nedostatek či naopak přehlcenost informacemi. Dále pokud dochází k různým významovým nedorozuměním a k šumům v komunikačních kanálech, což jsou všechno překážky v komunikaci a potenciální podmínky pro vznik konfliktu.

➤ **Struktura**

Strukturální faktory, které mohou přispívat ke vzniku konfliktů, jsou např. velikost skupiny, míra rutinizace jejích pracovních postupů, specializace, standardizace přiřazování úkolů jednotlivým členům skupiny, různorodost jejích členů, styl vedení lidí, systém odměňování či míra závislosti mezi členy skupiny. Čím větší je skupina, a čím více jsou její členové specializovaní, tím více může docházet ke konfliktům. Možnost vzniku konfliktu je také větší, pokud jsou členové skupiny mladší a je vysoká fluktuace.

➤ **Osobnostní proměnné**

Nejdůležitějšími osobnostními faktory jsou individuální hodnotové systémy, individuální chování, ve kterém se jednotliví lidé liší a rozdíly mezi lidmi vůbec.

Fehlau (2003) jako hlavní příčiny pracovních konfliktů uvádí:

- Rozdíly ve vnímání problémů a pracovním hodnocení
- Rozdíly v motivech a cílech
- Neslučitelnost různých rolí
- Zápas o uznání a zdroje
- Obtížné mezilidské vztahy
- Události, které mění život v podniku

Čakrt (2000) rozlišuje typy pracovních konfliktů, které se odehrávají buď mezi jednotlivými pracovníky (individuální a osobní konflikty), nebo mezi skupinami.

Mezi nejčastější příčiny osobních konfliktů podle něj patří:

- **Nedorozumění** – jednání nebo záměr jedné strany jsou druhou stranou pochopeny jinak, než bylo zamýšleno
- **Lhaní** (neupřímnost) – k vypuknutí konfliktu často stačí jen zamlčení či polopravda o nějaké skutečnosti
- **Nedbalost** – konflikty vznikají kvůli nenaplněným slibům, očekáváním, vyhýbáním se odpovědností, která se ode mě očekává
- **Záměr** - naše záměry mohou sloužit i vyvolání konfliktu, pokud se nesnažíme druhému porozumět, ale jednáme se záměrem ho poškodit
- **Bezvýhradná investice do vlastního postoje nebo přesvědčení** – dva odlišní lidé žijící každý ve svém světě a lpící na svém názoru a přesvědčení se těžko dohodnou

- **Nejasné hranice „osobního prostoru“** – příčinou konfliktu může být zásah do našeho privátního území, které si chráníme
- **Strach** – strach a nejistota mohou stát za neupřímností a také nejasným vymezením hranic, kam směřjí ostatní zajít
- **Postranní úmysly** – pokud jedna strana má na něčem zájem, co nechce před druhou stranou odhalit a přiznat, mohou být vědomé a nevědomé, o kterých zpravidla neví ani jejich nositel

Meziskupinové konflikty potřebují podle Čákrty (2000) ke svému vzniku tři složky:

- **Skupinovou identifikaci** – členové skupin se musejí vnímat jako příslušníci jednoznačně identifikovatelné skupiny oddělení, útvaru, odboru apod.
- **Pozorovatelné rozdíly mezi skupinami** – mezi skupinami musí být jasně pozorovatelný a empiricky doložitelný rozdíl, pro možnost vzniku konfliktu je nutná schopnost vnímat odlišnosti naší a jiné skupiny
- **Frustraci**¹⁴ – stav, ve kterém jedna skupina má pocit, že pokud dosáhne svého cíle, jiná skupina jej dosáhnout nemůže a její úsilí tak bude zmařeno

Podle Koontze (1993) je hlavní příčinou konfliktů v organizacích to, že lidé dokonale neznají organizační strukturu a své zařazení v této struktuře. Nevědí, kdo jsou jejich spolupracovníci, jak se k nim chovat, jakou v rámci organizace zastávají funkci, co tato funkce obnáší apod.

Koubek (2009) podává nejucelenější pohled na příčiny konfliktů v organizaci, a zároveň předkládá i možné řešení dané situace. Podle něj mají konflikty svůj původ:

➤ **V osobnosti a sociálním chování jedinců**

Do této kategorie můžeme zařadit různé problémové lidi, tzv. „potížisty“, kteří mají špatný vztah k jiným lidem, nedokážou se zařadit do kolektivu a respektovat jeho zákonitosti a pravidla slušnosti vůbec. Řešením je takové lidi z kolektivu úplně vyčlenit, nebo se pokusit je usměrnit

¹⁴ Frustrace je psychický stav neuspokojení, který je důsledkem frustrující situace. V této situaci bylo jedinci zmařeno dosažení uspokojení potřeby nebo vyhlídka na něj (Jandourek, 2007:85).

➤ **V nedorozumění**

Sem můžeme zařadit různé poruchy v komunikaci, špatně či nedostatečně vysvětlená pravidla, povinnosti zaměstnance či nedostatečnou kvalifikace pracovníků. Řešením je kompetentní vedoucí ochotný poskytovat informace formou konzultací nebo větších porad, schopný vést zaměstnance k jejich dalšímu vzdělávání.

➤ **V nedostacích personální práce**

Příkladem může být špatný výběr zaměstnanců, jejich nevhodné zařazení na dané pracovní místo, nejasnosti ohledně odměňování, postupu, pracovních úkolů. Řešením je změna personální politiky a praxe.

➤ **Ve stylu vedení lidí v organizaci**

Příčinou je příliš direktivní styl řízení neohlížející se na názory, práva, možnosti a zájmy zaměstnanců vytvářející bariéry mezi vedením a zaměstnanci. Řešením je změnit či zlepšit styl vedení.

➤ **Ve způsobu formování týmů**

Příčinou mohou být osobnostní rysy zaměstnanců a vedení, které jsou vedle dostatečné kvalifikační struktury také důležité. Řešením je pečlivěji vybírat zaměstnance při tvorbě týmů.

➤ **Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur**

Příčinou bývají různé změny a reorganizace (o kterých zaměstnanci často ani nevědí a nejsou na ně připraveni), kdy dochází k propouštění, přemísťování pracovníků, změně ve struktuře organizace, změně náplni práce apod. Řešením je včas informovat a důkladně objasnit připravované akce a změny.

➤ **V umístění pracoviště a v pracovních podmínkách**

Pracovní podmínky jsou častými příčinami konfliktů, můžeme sem zařadit různé problémy s umístěním zaměstnanců do určitých budov a prostor, které nemusí vyhovovat z funkčního hlediska, či špatné podmínky v prostoru vykonávané práce. Řešením je věnovat velkou pozornost umístění daného pracoviště, či jeho dislokovaným oddělením a předjímat možné nevýhody takového uspořádání.

➤ **V příčinách nacházejících se mimo organizaci**

Některé konflikty mohou vzniknout na pracovišti, ale jejich příčina vzniká mimo něj, souvisí to např. s životními podmínkami zaměstnance či jeho momentálními problémy. Řešením jsou empatictí vedoucí schopní zaměstnanci pomoci situaci překonat.

3.5.5 Řešení a řízení konfliktů

Snaha řešit konfliktní situace racionálním způsobem vede v teorii i praxi k hledání různých taktik (v krátkodobém trvání) či strategií (v dlouhodobém trvání). Tyto postupy mohou být preventivní, či přímo zaměřené na vyřešení již propuknutého konfliktu, případně na nácvik dovedností v řešení konkrétních konfliktních situací.

Podle Křivohlavého (2002) můžeme konflikty řešit dvěma extrémními formami - spoluprací či soupeřením. Při **spolupráci** se zvyšuje celkový objem hodnot a každý nakonec dostane něco, takže všichni jsou na konci o něco bohatší než na začátku. Spolupráce je přátelský vztah, který se snaží nalézt řešení, které by vyhovovalo oběma stranám, a který společný zisk vnímá jako vyšší hodnotu než zvětšování rozdílu zisku. Spolupráce je podmíněna otevřeným a čestným sdělováním věcných a potřebných informací. Otevřená komunikace proto podporuje spolupráci v konfliktních situacích. *„Úroveň spolupráce je podstatně vyšší tam, kde účastníci konfliktu mají možnost vzájemně si sdělovat zprávy, v porovnání se situacemi, při nichž mezi nimi možnost komunikace neexistuje“* (Křivohlavý, 2002:123).

Druhou extrémní formou řešení konfliktů je **soupeření**, se kterým se setkáváme i u zvířat, kde dochází k bojům o životní prostor, teritorium, potravu, samičku apod. K soupeření dochází, pokud je něčeho málo, ale může to dostat jenom jeden. Výsledkem soupeření je jeden vítěz a druhý poražený. Jedná se o nepřátelský vztah, který se snaží využít každé nepříznivé situace soupeře a zničit ho. Při soupeření je komunikace problematická, dochází ke skrývání informací, či jejich záměrnému zkreslování s cílem soupeře falešnými informacemi zmást. Přednější je vlastní zisk a zvětšování rozdílu zisku, než zisk společný.

Plamínek (2012) podává propracovanější pohled a uvádí základní techniky řešení konfliktů, které jsou rozlišeny podle míry, do jaké účastníci konfliktu rozhodují o výsledku, ale také o způsobu řešení.

Základními technikami řešení konfliktů jsou podle něj:

- **Pasivita** – některé konflikty se dají řešit nečinností, ale nevýhodou je, že nemáme pod kontrolou ani proces, ani výsledek řešení.

- **Delegace** – řešení konfliktu můžeme svěřit, tedy delegovat někomu jinému (expertovi, nadřízenému, soudu). Opět ale v tomto případě nemáme vliv ani na proces, ani na výsledek řešení.
- **Náhoda** – při náhodné volbě již kontrolujeme proces řešení, ale výsledek řešení nekontrolujeme, neboť jej přímo delegujeme náhodě
- **Násilí** – můžeme sice do jisté míry kontrolovat proces řešení konfliktu, ale na výsledek nemáme vliv. Násilím dosažené výsledky nebývají považovány za legitimní, a násilí obecně (ať fyzické či psychické) je považováno za nepřístojné.
- **Mediace a facilitace** – proces řešení konfliktu delegujeme na odborníky (mediátory a facilitátory), ale o výsledku rozhodujeme my sami. Mediací řešíme především spory a facilitací problémy.
- **Vyjednávání a projednávání** – technika vyjednávání se vztahuje k řešení sporů, projednávání k řešení problémů. Jde o ideální způsob řešení konfliktů, kde máme vliv na proces řešení i na výsledek řešení konfliktu.

Obrázek 3 - Základní techniky řešení konfliktů podle Plamínka¹⁵

Kontrolují účastníci proces řešení konfliktu?	ANO	náhoda násilí	vyjednávání projednávání
	NE	delegace pasivita	mediace facilitace
		NE	ANO
		Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu?	

Plamínek (2012) rozlišuje mezi řešením problémů a řešením sporů. Problémy jsou konflikty, ve kterých obě strany hledají dobré řešení. Rozhodující je efektivita procesu a orientace účastníků. Při řešení problému je důležitý dobře strukturovaný postup. Nejprve je nutné si problém definovat, vymezit si kdo bude hrát jakou roli při řešení

¹⁵ Zdroj: Plamínek, 2012:41

problémů, dohodnout se na pravidlech a postupu při řešení problému a nakonec dospět k vlastnímu řešení problému. Při řešení sporů se alespoň jedna strana snaží prosadit své řešení. Abychom se dostali k jádru sporu, musíme z něj nejprve odstranit jeho emocionální obal a teprve poté se věnovat věcnému jádru sporu. Ve fázi, kdy všechny strany sporu začnou vztahy či komunikaci vnímat jako problém a hledají dobrá řešení, přichází na řadu postupy, které uplatňujeme při řešení problému.

Většina lidí přistupuje k řešení konfliktu svým jediným osvědčeným způsobem, přestože máme možnost volit z několika různých přístupů. Tento fakt ilustruje typologie pěti základních přístupů ke zvládnutí konfliktu (autory jsou Kenneth Thomas a Ralph Kilmann), která vymezuje dvě dimenze. První je kooperativa, do jaké míry je jedinec ochotný vyjít vstříc zájmům druhé strany. Druhá dimenze je asertivita, do jaké míry jedna strana usiluje o prosazení a uspokojení svých vlastních zájmů. Na základě těchto dimenzí bylo vytvořeno pět základních přístupů k řešení konfliktů. Ani jeden z těchto přístupů není správný či špatný, spíše každý konflikt vyžaduje jiný přístup či více přístupů dohromady. Manažer, který chce efektivně řešit konflikty na pracovišti, by měl tyto přístupy znát, a využívat je podle svých záměrů a konkrétní situace.

Těmito přístupy jsou:

➤ **Konfrontace** (agresivní a nekooperativní přístup)

Konfrontace nastává, pokud se jedinec snaží dosáhnout svých cílů, či sleduje pouze vlastní zájmy bez ohledu na důsledky, které to může mít pro jiné. Mluví se též o dominanci. Řešení konfliktu má v tomto případě za následek situaci výhra/prohra, tedy že zisk jednoho se rovná ztrátě druhého. Konfrontace se odehrává v rovině moci a síly a může vyplývat z formální pozice a s ní spojených pravomocí, nebo z přístupu ke zdrojům, které druhá strana potřebuje. Hlavním nedostatkem konfrontačního přístupu k řešení konfliktu je, že vede k nepřátelství a touze po odplatě.

➤ **Vyhýbání** (neassertivní a nekooperativní přístup)

Tento přístup nerespektuje vlastní zájmy, ani zájmy druhých. Vyhýbání je založeno na přesvědčení, že jakékoliv konflikty škodí, proto se konfliktům vyhneme, nebo je potlačíme. Tento přístup často používají manažeři, kteří nevědí, jak se s obtížnými konfliktními situacemi vypořádat. Podřízení se cítí frustrováni, neboť se věci neřeší a jsou obcházeny.

➤ **Kompromis** (mírně asertivní i kooperativní přístup)

Kompromis nastává, pokud se obě strany vzdávají části svých zájmů ve prospěch společného cíle a dohody. Výsledkem není ani vítěz, ani poražený, tam kde jeden ustoupí, ustoupí někde jinde zase druhý. Tohoto přístupu by se u manažerů nemělo užívat pořád, neboť může vést podřízené zaměstnance k pocitu, že jim nejde o skutečné řešení problémů, ale o snahu spor rychle zamést pod koberec a mít na pracovišti klid.

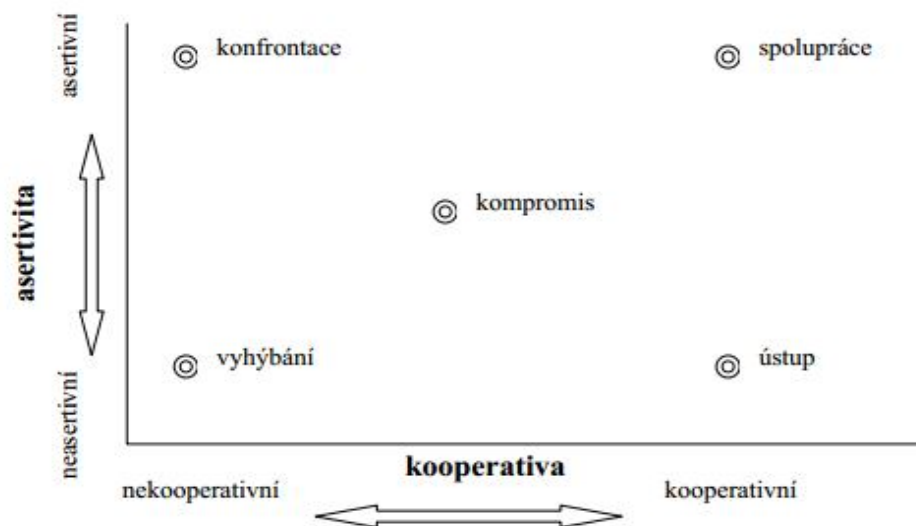
➤ **Ústup** (neasertivní, ale kooperativní přístup)

Tato situace nastává, pokud se jedna strana vzdá svých zájmů pro zachování klidu a míru. Důraz na zachování přátelských vztahů za každou cenu může vést až ke zneužívání obětujícího se jedince, který se není schopen prosadit.

➤ **Spolupráce** (asertivní a kooperativní přístup)

V tomto případě všichni zúčastnění berou ohled na zájmy druhých a společně se snaží najít výhodné řešení pro všechny. Zúčastněným jde o situaci, která uspokojí obě strany s co nejmenší újmou, tedy o skutečné řešení konfliktu a vyjasnění stanovisek a rozdílů, nikoliv o ústupky (Čakrt, 2000).

Obrázek 4 – Dimenze orientací zvládání konfliktů¹⁶



¹⁶ Zdroj: Thomas, 1976, in: Čakrt, 2000:70

Podstatné je ale vědět, že konfliktní situace je vyřešena, pokud jsou s následným stavem obě strany spokojeny. Pokud je jedné straně řešení vnuceno, konflikt není vyřešen, ale pouze potlačen. Takto odsunutý konflikt se zcela zákonitě projeví později. Ideálním výsledkem by měla být změna konfliktní situace na nekonfliktní, nikoliv pouze vyřešení problémové situace.

3.5.6 Prevence konfliktů

Pro předcházení konfliktů je podle Fehla (2003) nutné především nepodceňovat význam komunikace, ale naopak ji aktivně podněcovat, i když nás to občas může stát úsilí a námahu. Vedle snahy o aktivní a otevřenou komunikaci, které mohou pomoci i sami zaměstnanci, spočívá význam při zvládnutí konfliktů na samotném vedení a manažerech, kteří stanovují konkrétní zásady řízení. Tyto zásady či určitá pravidla objasňují, jaké chování se od zaměstnanců očekává, jaká je jejich pracovní náplň, a slouží zaměstnancům jako orientace pro jejich vlastní chování. Pro nadřízené zase poskytují ukazatel způsobu jejich řídicího chování. Dodržovat zásady a dbát pravidel hry přispívá k větší stabilitě a jistotě ohledně sociálních vztahů na pracovišti, což se následně promítá i do efektivní spolupráce. Spolupráce se nejčastěji v organizacích buduje vytvářením různých pracovních týmů a skupin, které zahrnují společné vyjednávací procesy a možnost spolurozhodování. V rámci těchto týmů se intenzivně komunikuje a propojování myšlenek a schopností vede k efektivnímu skupinovému výkonu a silnému pocitu sounáležitosti a shody.

3.5.7 Konflikt a služby

Uvnitř organizací samotných, ve vztazích mezi jednotlivými zaměstnanci, či zaměstnanci a vedením, může docházet ke konfliktům z nejrůznějších příčin, které jsem výše uvedla. To platí i pro organizace, které poskytují služby. Ovšem u těchto organizací je navíc ještě důležité, že jejich existence je závislá na jejich zákaznících, se kterými navazují ať už krátkodobé či dlouhodobé vztahy. To, co se děje uvnitř organizace samotné proto nesmí být navenek vidět. Zákazník kupuje službu, a zaměstnanec mu ji poskytuje. Zaměstnanec, ať má se svým vedením či kolegy jakékoliv vztahy, musí být natolik disciplinovaný a schopný, aby případné konflikty, které v organizaci probíhají, nedával najevo a zákazníkovi poskytl to, co od něj zákazník očekává.

Ve vztahu zákazník – organizace se předpokládá, že případný konflikt bude nejen adekvátně vyřešen, ale spíše, že k němu vůbec nedojde. Zákazník, kupující si určitou službu předpokládá, že vše bude probíhat zcela hladce a bez chyby. Konflikty se v této rovině vlastně vůbec nepředpokládají, a organizace se snaží případné konflikty, které by mohly vzniknout, předem předjímat a okamžitě eliminovat. Cílem většiny organizací, které služby poskytují, je spokojený zákazník, který se bude vracet, bude s nabídkou služeb organizace spokojen, a ústní reklamou je doporučí dalším lidem. Pokud se vyskytne jakýkoliv problém, zákazník velice rychle a bezpečně zaregistruje, jakým způsobem se k němu organizace postavila, a jak rychle a efektivně ho dokázala vyřešit zejména v jeho prospěch. Pokud problém přejde až do sporu, je to zejména vina organizace, která na podobnou situaci nejen že nebyla připravená, ale nedokázala ji včas podchytit a vyřešit. Řešením pro organizace, které služby poskytují, je maximálně konflikty v této rovině předjímat, uvažovat všechny možné jejich varianty, které by při poskytování služby mohly vzniknout, a již vzniklé konflikty okamžitě řešit tak, aby zákazník odcházel spokojen, ale organizace na tom nebyla škodná.

V rámci organizace a jejich zaměstnaneckých vztahů, je nutné se zaměřit na prevenci konfliktů zejména otevřenou komunikací a stanovováním určitých pravidel, které zaměstnancům poskytnou jistotu ohledně jejich chování v rámci organizace. Organizace, které poskytují služby, by měly mít vypracován tzv. etický kodex, podle kterého se zaměstnanci řídí, a který shrnuje morální normy, které se od zaměstnanců očekávají. Tento kodex většinou obsahuje také část o etickém chování, kde se jasně uvádí, jak se zaměstnanci nesmějí v žádném případě chovat, aby nepoškodili nejen své kolegy, ale i pověst celé organizace. Ve službách je nutné stanovit normy i pro zákazníky a jejich případné nestandardní chování, které je pro poskytování služeb nepřijatelné. Nejdůležitějšími předpoklady pro předcházení a správné nakládání s konflikty, jsou přes veškeré specifické techniky řízení konfliktů, a různé osvědčené postupy, především komunikační, sociální a manažerské dovednosti a schopnost porozumět mezilidským vztahům. Vedení se musí snažit vybudovat silnou skupinu či tým, v němž zaměstnanci jasně znají svá práva a povinnosti, efektivně spolupracují a podporují se, což vede k eliminaci konfliktů. Velký vliv na stabilitu a příznivé pracovní prostředí má organizační kultura, kterou by se vedení mělo snažit udržovat. Mezi zaměstnanci musí panovat jasná shoda o tom, jaké jsou organizační cíle a poslání, a tyto cíle se snažit poskytováním kvalitních služeb naplňovat.

Závěr

Nárůst významu služeb je celosvětovým hospodářským trendem. Ve službách je zaměstnáno čím dál tím víc lidí a jejich počet se bude zvyšovat. Aby organizace obstály v náročném tržním prostředí, musejí neustále reflektovat měnící se požadavky zákazníků lépe, než to dělá konkurence. To platí především pro ziskové organizace, jejichž cílem je generovat zisk a získat převahu nad konkurencí. Organizace se musí zabývat tím, jak nakládat se svými zdroji a jak jejich využívání co nejvíce zefektivnit. Na manažerech spočívá velká tíha odpovědnosti, neboť především na nich závisí, jakým způsobem bude organizace své zdroje využívat a řídit. Manažeři si ale také musí uvědomit, jak velký vliv mají na vytváření celkové atmosféry na pracovišti, že jejich jednání a postoje ovlivňují jejich podřízené. Pokud chtějí skutečně efektivně lidské zdroje řídit, musí se svými podřízenými neustále komunikovat, naslouchat jim a především musí umět řešit konflikty, které se v každé organizaci vyskytují.

Oblast služeb je podmíněna komunikací, z tohoto důvodu je průnik možných konfliktů do organizací poskytujících služby větší. Různé problémy a překážky v komunikaci nemají dobrý vliv na spolupráci mezi lidmi, a vedou k četným nedorozuměním a konfliktům. To je pro oblast služeb nepřijatelné. Komunikace ve službách musí být zcela jasná a plynulá, neboť právě na ní spočívá úspěch celé organizace. Kvalitní komunikace ale předpokládá, že spolu lidé dobře vycházejí a spolupracují. Tomu může napomoci nejen osobnost manažera a jeho přístup k lidem, ale i organizační kultura, která dokáže zaměstnance stmelit v jeden celek, shodnout se na podstatných věcech a soustředit se na společný cíl. Vzhledem k vlastnostem služeb je jasné, že ke konfliktům v těchto organizacích docházet bude, a příčinou nemusí být jenom komunikace. Pro poskytovatele služeb je velice obtížné dosáhnout standardu kvality služeb, služby jsou proměnlivé a pomíjivé, a nedosahují pokaždé stejné kvality, i když se o to management všemožnými způsoby snaží. Průběh konfliktů se ale dá leckdy předvídat. Toto by si měli manažeři uvědomit a konflikt vyřešit, dokud do něj nejsou zapojeny silné emoce. Určitá míra konfliktů není škodlivá, pokud jsou ovšem konflikty správně řízeny a strany, které do procesu konfliktu byly zapojeny, jsou s výsledkem spokojené. V oblasti služeb by se konfliktům mělo zejména předcházet, a v případě jejich vzniku nalézat efektivní řešení, která nepoškodí ani zaměstnance, ani zákazníky a povedou k úspěšnému vyřešení celé situace.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
- ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6
- DOKTOROVÁ, Blanka. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. Praha: Karolinum, 1992. ISBN 80-7066-616-1
- DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2
- ETZIONI, Amitai. *Modern organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1964.
- FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0533-8
- JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-269-0
- JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ Miroslava. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0
- KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. ISBN 80-85850-25-7
- KOONTZ Harold a WEIHRICH Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X

- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6
- MIKULÁŠTÍK Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6
- MORAWSKI, Witold. *Ekonomická sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 80-86429-43-1
- MULLINS, Laurie J. *Management and organisational behaviour*. Prentice Hall/Financial Times, 2005. ISBN 0-273-68876-6
- PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8
- ROBBINS, Stephen P. *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 1988. ISBN 0-13-286485-1
- SCHEIN, Edgar. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.
- SZCZEPAŃSKI, Jan. *Spektrum společnosti: otázky soudobé sociologie*. Praha: Mladá fronta, 1968. ISBN 23-033-68
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-2472721-9
- VELKÝ SOCIOLOGICKÝ SLOVNÍK I. Svazek A-O. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3
- VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2