

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ**

**2012–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Alena Manhartová**

**Firemní kultura a její patologické formy**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Pavel Beňo

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)**

**2012-2015**

**BACHELOR THESIS**

**Alena Manhartová**

**Company culture and its pathological forms**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Supervisor: Pavel Beňo, PhDr.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce „Firemní kultura a její patologické formy“ je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 2. 2015

*Alena Manhartová* .....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce, panu PhDr. Pavlovi Beňovi, za metodickou pomoc, vstřícný a laskavý přístup, neocenitelné rady a podněty, které mi při zpracování bakalářské práce poskytl.

MANHARTOVÁ Alena

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou firemní kultury a jejími patologickými formami, mobbingem a bossingem. V teoretické části popisuje firemní kulturu jako pojem, její formy a faktory, které ji ovlivňují. Zabývá se vlivem firemní kultury na interpersonální vztahy, chování a zdraví zaměstnanců, image a prosperitu společnosti. Významná část je věnována charakteristice a důležitosti osobních kvalit manažera, který ve firemní kultuře sehrává strategickou roli a a dále jsou popsány důsledky psychosociálního stresu. Praktická část je vypracována jako studie obchodní společnosti, která se zabývá distribucí zdravotnického materiálu a prochází organizačními změnami. Líčí zkušenosti zaměstnanců a v kombinaci s výsledky hodnocení psychologů vyhodnocuje situaci této společnosti.

## **Klíčové pojmy**

Bezpečná kultura, bossing, firemní kultura, mobbing, motivace zaměstnanců, nebezpečná kultura, patologické formy, psychologický stres, psychosociální stres, šikana, vztahová patologie.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with the corporate culture and its pathological forms, mobbing and bossing. The theoretical part describes the corporate culture as a concept, its forms, and the factors affecting it. It deals with the influence of corporate culture on interpersonal relationships, behavior and health of employees, image and prosperity of society. A significant part is devoted to the characteristics and importance of manager's personal qualities, and his strategic role in corporate culture creation. Next part describes some consequences of pathological culture including psychosocial stress. The practical part is developed as a study of the company that distributes medical devices and currently is undergoing organizational changes. This chapter recounts the experience of employees in combination with the results of psychologists and evaluates the situation of the company.

## **Key words**

Bossing, bullying, corporate culture, dangerous culture, employee motivation, mobbing, pathological forms, psychological stress, psychosocial stress, relational pathology, secure culture.

# OBSAH

## I. TEORETICKÁ ČÁST

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Firemní kultura</b> .....	<b>11</b>
1.1 Základní pojetí firemní kultury .....	11
1.1.1 Faktory ovlivňující firemní kulturu .....	12
1.1.2 Role manažera .....	12
1.2 Prvky firemní kultury .....	14
1.3 Typologie firemní kultury .....	15
1.4 Funkce firemní kultury .....	17
<b>2 Co utváří firemní kulturu</b> .....	<b>18</b>
2.1 Interpersonální vztahy .....	18
2.1.1 Význam interpersonálních vztahů pro bezpečnou kulturu .....	19
2.2 Komunikace .....	20
2.3 Motivace .....	21
<b>3 Bezpečná a nebezpečná firemní kultura</b> .....	<b>23</b>
3.1. Vznik patologické kultury .....	23
3.2 Interpersonální konflikty .....	24
3.3 Psychosociální stres .....	25
3.4 Vztahová patologie .....	27
3.4.1 Mobbing, bossing, harassment .....	29
3.5 Společenské dopady patologické kultury .....	32

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

<b>Manažer a firemní kultura v praxi - zkušenosti zaměstnance</b> .....	<b>34</b>
1 Charakteristika obchodní společnosti .....	34
2 Akvizice části společnosti .....	35
3 Popis činností .....	35
4 Organizační struktura společnosti .....	36
5 Manažer - majitel a firemní kultura v praxi, zkušenosti zaměstnance .....	37
5.1 Nástup do společnosti XX .....	37
5.2 Alternativní řešení .....	39
5.3 Příběh nejen paní Marie .....	39
5.4 Akvizice .....	40
5.5 Nová společnost a osobnost manažera .....	42

6 Personální audit .....	42
<b>DISKUSE .....</b>	<b>45</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>53</b>



## ÚVOD

K napsání této bakalářské práce vedly autorku přátelské rozhovory z oblasti kvality pracovního prostředí. Při těchto diskusích a rozhovorech si autorka uvědomovala vážnost problematiky týkající se firemní kultury, mezilidských vztahů na pracovišti a složitost nastavování funkčních procesů. Kulturní a technologický pokrok s sebou přináší mnohé změny, které vyžadují i nový přístup k organizaci práce a řízení. S probíhajícími změnami se objevily problémy v oblasti řízení, které měly být vyřešeny nastavením modifikovaných pravidel a norem. To dalo vzniknout novému pojmu firemní kultura, která měla být garantem úspěšného zvládnutí manažerských funkcí a cílů společnosti. V souvislosti s firemní kulturou je nutné si uvědomit vzájemnou závislost nejen na kvalitě pravidel, hodnot a systému, ale i na kvalitě manažerů, případně majitelů firem a na složení a kvalitě zaměstnanců.

V první kapitole teoretické části se autorka zabývá firemní kulturou jako pojmem, který je nutné chápat nejen jako nástroj k dosahování cílů společnosti, ale i jako neustálý proces směřující ke zlepšování pracovního prostředí a kultivaci zainteresovaných jednotlivců. Historie firemní kultury jako pojmu není příliš dlouhá a lze ji vyjádřit mnoha formulacemi. Žádná z nich však nevystihuje dostatečně skutečný význam firemní kultury a dopady, které jsou tímto fenoménem doby popisovány. Firemní kulturu je nutné vidět jako proces, záviselý na mnoha vnějších a vnitřních faktorech, které jsou v neustálém pohybu. Je ovlivněna i zaměřením a strukturou organizace. Další z kapitol je věnována významu osobnosti manažera, vlivu jeho osobních kvalit na vedení a utváření atmosféry na pracovišti. Do firemní kultury jsou zahrnuty normy a nepsaná přijatá pravidla chování. Její význam je pozitivní pokud skutečně poskytuje nebo vnáší do organizace a jejího fungování řád, bezpečné klima a možnosti pro osobní rozvoj zaměstnanců. Je tvořena základními prvky strukturálního a funkcionálního charakteru a artefakty, které vytváří povědomí o firmě a mají manifestační úlohu směrem ven. Kvalitu firemní kultury lze posuzovat i podle systému odměňování a motivace zaměstnanců a komunikace, a to jak uvnitř společnosti, tak s okolním světem. Význam interpersonálních vztahů je zdůrazněn jako důležitý faktor ovlivňující produktivitu práce i zdraví zaměstnanců. Pozitivní myšlení pomáhá vytvářet pracovní atmosféru a je důležitým aspektem pro vykonávání pracovní činnosti, aby byla práce prováděna se skutečným zájmem.

Další část práce je věnována patologickým formám firemní kultury. Příčiny vzniku patologického chování lidí na pracovišti mohou mít původ v psychických poruchách, charakterových nedostacích jednotlivců, ale i v banálních personálních nedorozuměních. Vzhledem k tomu, že každý konflikt vytváří stres, může tento stres přivádět postižené jedince do stavu trvalého psychosociálního stresu. Přetrvávající stres jakéhokoliv původu vede k poškozování zdraví a postupné sociální likvidaci jedince. Pro některé specifické typy chování byl přejet z angličtiny výraz *mobbing*. *V roce 1993 zavedl v Německu pojem mobbing švédský psycholog práce prof. Leymann.* [12]<sup>15</sup>. Tento výraz se používá výhradně ve spojitosti s pracovním prostředím. Je nutné připomenout, že se chování lidí díky kulturnímu pokroku společnosti změnilo. Přesto

základní projevy při pocitu vlastního ohrožení nebo v důsledku traumat z dětství a vlivem duševních patologií se po staletí nezměnily. Fyzické i psychické týrání lidí lidmi vždy existovalo a v jisté míře vždy existovat bude. Mění se pouze způsoby, formy a prostředí. Dnes se těmto jevům věnuje stále více pozornosti díky vědcům zabývajícím se psychologii práce, většímu zájmu veřejnosti a odvaze některých jedinců, kteří dokázali o svých zkušenostech otevřeně promluvit. Zájem veřejnosti není jediným důvodem proč je mobbingu a bossingu věnována pozornost. Tyto formy patologické kultury mají hluboké společenské dopady, a manažeři v ekonomických pozicích dnes dokáží přesně vyhodnotit finanční ztráty způsobené psychickým týráním zaměstnanců. Nespravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnanců působí demotivačně, nejrůznější formy psychického teroru přináší ekonomické ztráty a bez kompetencí se neobejde snaha zlepšovat a řídit tým. Pracovní atmosféra je součástí pracovního prostředí, které je souhrnem materiálních a společenských podmínek.

Praktická část se věnuje tématu osobnosti manažera příkladem z praxe. Je koncipována jako studie zpracovaná na základě osobních zkušenosti zaměstnankyně pracující v obchodní společnosti se zdravotnickými prostředky a diagnostikou. V první kapitole praktické části je popsána společnost s ryze českým kapitálem a s jejím jediným majitelem, jednatelem a manažerem v jedné osobě. Práce se věnuje struktuře společnosti a krátkému popisu její organizace. Velkou změnou pro organizaci je akvizice diagnostické divize americkou korporací. Vzniká tak nová společnost, do které je jmenován ředitelem původní vlastník české společnosti. Činnost obou společností je shodná co do obsahu náplně, přesto se značně liší počtem i vytížením zaměstnanců. Struktury organizací jsou znázorněny graficky v textu a jako příloha bakalářské práce. Největší rozsah má poslední kapitola praktické části, která je věnována osobním zkušenostem zaměstnankyně paní Marie. Na dvou příkladech osob v postavení manažerů popisuje, jak je snadné způsobit svým chováním a špatnými styly řízení rozvrat organizace a přehlížením mobbingu nebo dokonce vědomým tolerováním bossingu způsobit i zdravotní problémy podřízeným. V závěru jsou uvedeny dva příklady zaměstnanců, kteří přímo s paní Marií nesouvisí, přesto svým protikladným přínosem do její činnosti významně zasahují. Pro větší objektivitu byly použity závěry posudků psychologa, který se v rámci personálního auditu vyslovoval k jednotlivým zaměstnancům včetně managementu. Charakteristiky jednotlivých osobností doplňují vlastní zkušenosti paní Marie a dalších zaměstnanců, a lze tak porovnat chování a jednání zúčastněných s výsledky psychologických posudků. Existence některých negativních jevů v malých a středně velkých organizacích je výsledkem souhrnu okolností, historického vývoje a lidského faktoru. Autorka se zabývá i významem personálních auditů, použitými metodami a vyhodnocením auditu v případě, že byl prováděn na objednávku vlastníka organizace. Role osobnosti manažera a jeho přístup k vlastnímu podnikání se odráží ve spokojenosti zaměstnanců, v image a úspěších společnosti.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 FIREMNÍ KULTURA

### 1.1 ZÁKLADNÍ POJETÍ FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura je fenomén doby. Touží po ní všichni manažeři, ale jen nepatrná část z nich si dovede představit, co vlastně firemní kultura obnáší. Může se jevit jako všemocné zaklínadlo, které vyřeší všechny problémy a manažeři doufají, že splní očekávání něčeho, co vlastně sami ani nedokáží přesně definovat. Mluví-li se ve společnosti o firemní kultuře, pak to bývá v souvislosti s jejím dodržováním, nastavením, prosazováním a u špatně fungujících nebo nově vznikajících společností s vybudováním firemní kultury.

Samostatným pojmem firemní kultura se zabývali na přelomu 70. a 80. let 20. století Deal a Kennedy (1982) a Kanterová (1983). Předcházely jim práce Blaka a Moutonová (1969), kteří popsali základní znaky organizace jako organizační a kulturní výkon. K pojmu firemní kultura došli také odborníci zabývající se otázkami řízení s nadějí najít na tyto otázky řešení. Pokud se na kulturu pohlíží jako na proměnnou, pak je možné připustit, že je řízena a existuje propojení mezi organizační strukturou, uspořádáním a kulturou. Firemní kultury se liší podle velikosti, zaměření, technologického vybavení, pracovního prostředí a typu řízení – centrální moci ve firmě.

Definovat firemní kulturu je velmi složité a výsledek koresponduje se zaměřením autorů, úhlem pohledu nebo vědní disciplínou, kterou autor reprezentuje. Lze ji charakterizovat jako mezioborový pojem, který je chápán různě v abstraktní formě a je sestaven do uměle vytvořených konceptů. Nejedná se tedy pouze o jednoznačný popis vztahů mezi zaměstnanci, zaměstnavateli, partnery a zákazníky. Zahrnuje kulturní vzory, souhrn relativně trvalých hodnot, postoje, názory, představy a očekávání, sdílené přístupy a především normy, kterými se společnost vyznačuje. Zjednodušeně řečeno, jde o to, jak se věci dělají a jakým způsobem. Firemní kultura je ovlivněna nejen firemní vizí, ale i filozofií, hodnotami a rozvojovou orientací firmy a jejích zaměstnanců. Vyjadřuje způsoby chování, směřování myšlení a cítění, ale i produkty materiálního a nemateriálního charakteru. Firemní kultura však dělá i kompromisy mezi výše zmiňovanými faktory, které ji ovlivňují. Je to trvalý proces, který se vyvíjí v čase a v prostoru každé společnosti. I přes padesát let studia, snahy o její implementaci a mnoho akademických a praktických bádání, není firemní kultura k dnešnímu dni jasně specifikována. Stále přetrvávají značné rozdíly a spory v debatách o jejím chápání. Obecně lze firemní kulturu definovat jako:

*„specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaných ve výsledcích fyzické a duševní práce“.* [13]<sup>547</sup>

Budování firemní kultury je proces vyžadující čas a zkušenosti, které často chybí. Každý proces je ovlivněn mnoha faktory a jeho úkolem je působit svým obsahem a silou, vědomě či

nevědomě na všechny zaměstnance a aktivity uvnitř organizace. Firemní kultura by měla v zaměstnancích vytvářet pocit sounáležitosti, koordinovat jednání a deklarovat žádoucí chování, motivovat a zahrnovat v sobě rovněž potenciál vývoje. Navenek působí vůči klientům i konkurenci a vytváří společenskou image firmy. Níže uvedené citace jsou jen zlomek toho, co o firemní kultuře bylo řečeno.

*„Kultura je systém neformálních pravidel, které vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat“.*

Deal a Kennedy (1982) [1]<sup>257</sup>

*„Systém sdílených hodnot a přesvědčení o tom, co je důležité, jaké chování je důležité, a o pocitech a vztazích i navenek“.*

Purcell a kol. (2003) [1]<sup>257</sup>

### **1.1.1 Faktory ovlivňující firemní kulturu**

Prosperitu organizací ovlivňují vnější i vnitřní faktory a nejinak je tomu i s firemní kulturou. Firemní kultura je závislá na místě kde organizace působí, na geografické poloze, demografickém složení, náboženském vyznání i vyspělosti obyvatelstva. Kromě již zmiňovaných faktorů firemní kulturu ovlivňují i ekonomicko-politické podmínky. Působení vnějších faktorů lze jen těžko změnit nebo ovlivnit. Naopak ovlivnitelné vnitřní faktory působí na integraci zaměstnanců, průbojnost, image a vnímání organizace v celospolečenském měřítku. Vnitřní faktory utváří a významným způsobem ovlivňují atmosféru v organizaci. Základními atributy, od kterých se firemní kultura odvíjí, jsou zkušenosti, kvalita a zvyklosti managementu, vize a strategie společnosti, nevyjímaje chování pracovníků, komunikaci, mezilidské vztahy a normy. Kvalitní řízení a vedení společnosti je základním stavebním kamenem organizace. Jestliže nejsou rozhodnutí managementu cílená a pochopitelná, pracovníci je vnímají velmi citlivě. V pracovním prostředí jsou interpersonální vztahy často podkladem složitých řešení, která v konečném důsledku mohou zásadně ovlivnit úspěch či nezdaru organizace. Dalším důležitým znakem funkční firemní kultury je otevřená komunikace, včasné a konstruktivní řešení konfliktů, vzájemné naslouchání a dosahování kompromisů. Zmíněné faktory ovlivňující firemní kulturu lze nejlépe sledovat v týmovém fungování organizace, kde panuje atmosféra důvěry, podpory a úsilí pro společné dosažení cílů organizace převládající před individualitou. Firemní kultura pak působí motivačně a firemní identita je vnímána pozitivně.

### **1.1.2 Role manažera**

Každý jedinec, aniž by si to uvědomoval, hraje ve svém životě několik rolí. Role manažera nejsou přesně definovány pracovní náplní ani postavením, ale stále se měnícím prostředím, které je vytvářeno situacemi pracovních úkolů, případně problémů s úkoly

spojenými. Manažer se musí stále přizpůsobovat a pracovat v prostředí často nepříteli jasně definovaném. Dostává se tak mnohdy do nesouladu mezi očekáváními podřízených, kolegů a jeho vlastním konáním. Pojem manažer byl odvozen od anglického „manage“, vést, řídit, ovládat. Management lze chápat i jako umění, kterému je vlastní individuální projev manažera zvládat situace a lidi. Dobrý manažer zvládá všechny manažerské funkce, které představují základní činnosti směřující k efektivnímu dosažení cílů organizace. Základními druhy těchto funkcí je plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrola.

*„Management jako umění – je bezprostředně spojené s osobou manažera. Získává se dlouhodobější zkušeností nebo cílevědomým tréninkem vybraných dovedností. Umění souvisí s individuálními schopnostmi manažerů, schopností předvídat, intuice, kreativity, vytvářet týmy a neformálně je řídit.“ [7]<sup>53-54</sup>*

Řízení je nepochybně nejdůležitější činností v organizaci - má vliv na vedení lidí a celkovou výkonnost organizace. Dobře fungující organizační struktura, celková koncepce a strategie jsou v rukou vysokých manažerů. Organizace práce je úkolem liniových manažerů, za kvalitu produktů odpovídají zaměstnanci. Manažeré se podílí svou osobností na kultuře prostředí, a je pouze na jejich odpovědnosti a schopnostech, jaké prostředí a klima vytvoří. Nepostradatelné jsou psychologické znalosti, zkušenosti a intuice jak spojovat lidi do pracovního kolektivu. Pokud manažeré sami respektují normy, na kterých se podíleli a trvají na jejich dodržování, nevzniká v organizaci chaos a intrikářství vedoucí k patologickým jevům. Manažer nerespektující normy, bez morálních zásad vytváří prostředí, kde snadno vznikají různé patologické formy chování.

*„Firemní kultura by měla přijít jako v dobách osvíceného absolutismu shora. Od vrcholového managementu postupně až k vrátnému a uklízečce.“*

Ján Trgala, Mladá fronta dnes, (7. 11. 2013)

V roli manažera se vedle řízení setkáváme i s pojmem vedení. Svým významem se liší od řízení, zároveň se ale mohou svým praktickým účinkem prolínat. Řízení je dáno funkcí, kterou manažer vykonává a může se týkat lidí, finančních, materiálových a dalších zdrojů. Řízení zahrnuje plánování, organizaci, koordinaci, kontrolu a příkazování. Vedení, na rozdíl od řízení, demonstruje sílu osobnosti jednotlivce nad ostatními. Vedení se týká více inspirativních, motivačních, dynamických, ale především lidských aspektů a není nezbytně spojeno s funkcí a postavením. Je to neformální pozice vybudovaná právě na kvalitách osobnosti. Tito neformální vůdci jsou ve všech firmách a jejich vůdcovství zahrnuje inspirativní a emocionální přístup. Často jsou to právě tyto vůdci - lídři, kteří jsou schopni řešit složité interpersonální vztahy a konfliktní situace na pracovišti. Jejich základní rolí je definovat úkoly, které je nutné splnit a udržovat dobré vztahy mezi lidmi ve skupině. Neznamená to však, že vůdci nemohou být

současně i vedoucími a naopak. Propojení schopností vůdce a postavení v pozici manažera – vedoucího pracovníka - je přínosem pro celou organizaci. Armstrong ve své knize Management a leadership cituje celkem jedenáct vlastností nebo kvalit, které mají úspěšní manažeři: [2]<sup>45</sup>

1. Znalost základních fakt
2. Odpovídající odborné vzdělání
3. Soustavná citlivost na události
4. Analytické dovednosti a dovednosti řešit problémy a rozhodovat/posuzovat
5. Sociální dovednosti a schopnosti
6. Emoční pružnost
7. Proaktivní iniciativa
8. Kreativita
9. Duševní čilost, bystrost
10. Vyvážené zvyky a dovednost učit se
11. Znalost sama sebe

V praxi je nereálné naplnit celý seznam vyjmenovaných předpokladů u všech manažerů. Přesto efektivní a spravedlivé vedení by mělo být snahou všech manažerů. Vlastní příklad manažerů je jedinou zárukou úspěšného zvládnutí manažerských funkcí. Z jejich postavení vyplývá povinnost dodržování určitého protokolu a odpovědnost za přípravu na práci i vykonanou práci. Individuální potřeby, řešení konfliktů, motivaci a péči o rozvoj zaměstnanců je nutné sladit s cíli organizace. Rozhodování a schvalování jsou manažerské činnosti uplatňující se nejen v oblasti výdajové, ale i při řešení problémů a při hledání nových podnětů nebo reakcí na odchylky a změny ve vnitřním nebo vnějším prostředí. Poslední informační role je zdánlivě nenáročná, přesto svým významem velmi důležitá. Manažer nebo vedoucí nepředává pouze získané informace a nařízení shora, musí zvládat i třídění informací, a ty pak předávat podřízeným. Společenská zodpovědnost se týká všech zaměstnanců společnosti a bez příkladu manažerů je těžké prosazovat zodpovědné chování u zaměstnanců.

## **1.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY**

Firemní kulturu lze popsat jako systém sestavený ze základních složek - prvků, které mají strukturní a funkcionální charakter a z artefaktů působících navenek, které mají manifestační úlohu. Mezi prvky se řadí základní předpoklady vyjadřující představy o fungování reality, jež jsou brány jako zcela samozřejmé a jen těžko zpochybnitelné. Dalším prvkem jsou hodnoty, kterým je přiřazen velký význam, jak jednotlivci, tak skupinou. Hodnotový systém může významným způsobem ovlivnit firemní kulturu, protože uznávané hodnoty odráží stupeň vyzrálosti osobností a to, co je pro ně důležité. Organizační hodnoty jsou významné pro celek. Hodnoty jsou výchozím prvkem nebo lépe řečeno jádrem firemní kultury. Nesoulad mezi

skutečnými a veřejně deklarovanými hodnotami může značně poškodit image společnosti nebo ohrožit autoritu manažerů. Normy představují nepsaná pravidla chování. Vymezují členům skupiny přijatelné chování a členové skupiny je akceptují. Stejně jako hodnoty i normy mají významný podíl na klimatu a úrovni firemní kultury. Při akceptování špatného fungování firemní kultury v interpersonálních vztazích se mohou stát normami i patologické jevy. Postoje jsou vytvářeny na základě hodnocení, vycházejí z nabytých zkušeností, z emočního působení a konečného hodnocení. Hodnocení pozitivní nebo negativní má vliv na konativní složku jednání.

*„Produktem a současně zdrojem hodnocení jsou postoje, které můžeme chápat jako hodnotící vztahy“.* [15]<sup>43</sup>

Artefakty mají materiální i nemateriální povahu, manifestují společnost směrem k veřejnosti a podílí se na vytváření jejího image. Budovy, produkty vytvářené firmou, vybavení a jiné hmotné statky mají materiální charakter, nemateriální artefakty jsou historicky spojené s fungováním firmy, jazyk jakým mluví zaměstnanci, ceremoniály a významní lidé – hrdinové.

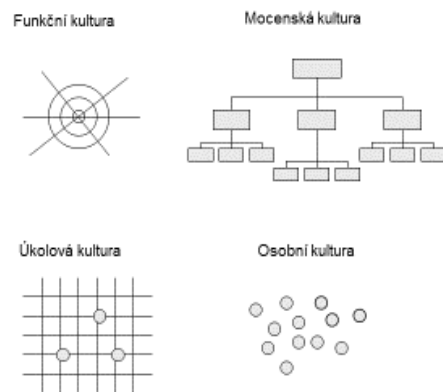
### 1.3 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura se neodmyslitelně odvíjí od organizační struktury, která má vliv na jednu z nejdůležitějších činností, a to je řízení lidí - management. Uspořádání organizační struktury určuje hierarchii zaměstnanců a řídicí rozpětí. Řízení lidí, způsoby řízení, komunikace a další prvky firemní kultury vypovídají o tom, na jaké úrovni se organizace nachází. Sestavení typologie firemní kultury je předmětem širokého zájmu vědců, kteří se snaží identifikovat typy firemní kultury s ohledem na různé aspekty ať uvnitř organizace nebo s ohledem na vnější prostředí. Tři nejznámější publikované v literatuře jsou: [14]<sup>76</sup>

1. Typologie formulované ve vztahu k firemní struktuře
2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
3. Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Strukturální pojetí kultury podle výše zmíněného typu 1 vychází ze struktury v organizaci. Tímto pojetím se zabýval Handy (1989) [5]<sup>222</sup>. Firemní kultury je nutné chápat i jako analýzu různých struktur firem, jejich strukturálního uspořádání, které je s firemní kulturou provázáno. Není zde přesně definována vlastní struktura a kultura se svými specifiky - vychází se spíše z praktického chápání organizace a přesně se determinuje konkrétní typ kultury a konkrétní strukturální systém. Dle Handyho existují celkem čtyři typy kultury - mocenská, funkční, úkolová a osobní, které zmiňuje Ian Brooks ve své knize Firemní kultura (2003) obr. 1.

Obr. 1. Typy kultur dle Handyho



Zdroj: Podle Handyho (1989) a Harrisona (1972). Firemní kultura, Ian Brooks s. 223

Handyho klasifikace je zpochybňována autory, kteří se zabývají více teoretickým úvahami v této oblasti. Další typologií náležející do této první skupiny je typologie dle F. Trompenaarse (obr. 2). Je prezentována dvěma dimenzemi, a to orientací na úkoly a vztahy v jedné rovině a orientací na hierarchii a rovnost v druhé rovině.

Obr. 2. Typologie organizační kultury podle Trompenaarse



Zdroj: Podle podle Trompenaarse (1993). Organizační kultura, Lukášová , Nový s. 79



Typologii prezentující firemní kulturu ovlivněnou sociálním a podnikatelským prostředím představují autoři T. E. Deal a A. A. Kennedy (1982), kteří stejně jako Handy sestavili čtyři základní skupiny firemní kultury. „*Výchozí dimenzí této typologie je míra rizika a rychlost zpětné vazby ze strany trhu*“ [14]<sup>80</sup>. Jednotlivé typy jsou nazvány podle charakteru a způsobu podnikání a tržního prostředí, např. kultura tvrdých hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a procesní kultura. Do této skupiny patří také typologie popsaná R.E. Milesem a C.C. Snowem, kteří zohlednili nejen vnější prostředí, ale k posouzení přiřadili i vnitřní vlivy. V posledních několika letech byla R.E. Quinnem a spolupracovníky rozvinuta typologie, která zohledňuje dimenze „*flexibilita versus kontrola s interním versus externím zaměřením*“ [14]<sup>83</sup>. Autoři pojmenovali tyto kultury jako klanovou, hierarchickou, adhokratickou a tržní. Poslední typologickou skupinu, která je formulována vztahem k chování organizace, prezentuje kompasový model W. Halla zohledňující kulturní a demografické faktory s vlivem na firemní kulturu. Jak již sám název napovídá, kompasová typologie dělí skupiny podle světových stran na severní, jižní, východní a západní.

Ian Brooks (2003) [5]<sup>223</sup> ve své knize zmiňuje další přístupy k firemní kultuře a popisuje existenci pouze dvou typů diametrálně se lišící kultury. Jedná se o typ segmentační kultury, který nepřijímá změny, změnám se vzdává a vyznačuje se pomalými reakcemi. Vyhýbá se experimentování, je zahleděna sama do sebe, má rozčleněnou strukturu na oddělení a funkce a tyto často pracují proti sobě. Druhým typem je integrační kultura, která prosperuje v prostředí dynamických změn a změny vítá. Změna je chápána jako výzva. Hledá nová řešení, vítá konfrontaci, vidí problémy v souvislostech. Integrační kultura má převážně strukturu maticovou nebo týmově založenou. Jiné „*populární pojetí kultury*“ poskytl Shein (1985) [5]<sup>221</sup>, který ji vidí ve třech úrovních. Nejviditelnější rovinu tvoří artefakty a symboly, tzv. výtvoři. Jsou to projevy, které je možno vidět, slyšet nebo cítit, tzn. výrobky, pracovní prostředí, jazyk, oblékání, historky. Částečně uvědomované jsou hodnoty, pravidla, normy a standardy chování. Názory prezentované vůdci ukazují jak reagovat v určitých situacích. Tyto názory se stávají normami a mluví se o nich jako o hodnotách. Nejhlubším základem firemní kultury jsou nevědomá východiska a předpoklady. Jsou to fakta, která jsou dána, a nediskutuje se o nich. Výše uvedené typologie dokládají, že definice firemní kultury vychází z různých úhlů pohledu a je pod vlivem neustálých změn prostředí.

## 1.4 FUNKCE FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultuře je přikládán velký význam a je autory a badateli popisována jako jeden z nástrojů řízení a realizace strategií. V praxi je důležitou součástí strategického řízení organizace, která by se jinak rozvíjela živelně. Firemní kultura poskytuje nebo vnáší jasný rámec do organizace a jejího fungování. Podporuje vedení lidí, usnadňuje kontrolu jednání zaměstnanců a umožňuje jim identifikovat se s organizací. Nemalou roli ve firemní kultuře hraje

i firemní etika a odpovědnost za dopady chování zaměstnanců uvnitř organizace i mimo ni. Jejím úkolem je redukovat případné konflikty, řešit problémy a dávat smysl fungování organizace. Podporuje osobní rozvoj a zároveň posiluje motivaci zaměstnanců. Motivačně působící firemní kultura vytváří originální, specifickou tvář, firemní identitu, která ovlivňuje jednání zaměstnanců a je jimi vnímána pozitivně. Sdílením společných představ se zaměstnanci podílí na jejím dodržování a ctí hodnoty, které představuje, protože je považují za správné a důležité. Funkce firemní kultury lze definovat jako jev vyskytující se v mnoha dimenzích nebo jako soubor centrálních funkcí, spočívajících v identifikační, integrační, koordinační, motivační, učící se a vývojové činnosti. Její pozitivní vliv je spatřován především v těchto směrech:

- Sladění zájmů zaměstnanců a organizace
- Snaha zaměstnanců aktivně se podílet na dosahování cílů organizace
- Dobrá spolupráce a kooperace mezi zaměstnanci
- Pozitivní zvládání změn a odolnost vůči negativním vlivům
- Zvyšování kvalifikace, seberealizace zaměstnanců.

## **2 CO UTVÁŘÍ FIREMNÍ KULTURU**

Tato část je věnována jednotlivým složkám ovlivňujícím fungování organizací, které jsou závislé na jediném společném faktoru, a tím je člověk. V rozsahu této práce nelze popsat všechny složky a prvky ovlivňující firemní kulturu, autorka zmiňuje pouze ty, které považuje za jedny z nejdůležitějších pro její uplatňování. Jednotlivé složky lze chápat jako procesy a faktory ovlivňující prostředí a atmosféru, které jsou tvořeny lidmi, manažery a pracovníky. S ohledem na důležitost a souvislosti považuje za důležité na prvním místě uvést personální vztahy a způsoby komunikace. Procesy v jednotlivých odděleních jsou nastavitelné normami, ale jejich realizace není možná bez kvality mezilidských vztahů a dobré komunikace.

### **2.1 INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY**

Rozmanitost mezilidských vztahů se vyznačuje širokou škálou kvality. Vztahy na pracovišti se odehrávají převážně ve formální rovině neboť nejde primárně o osoby, kterým na sobě navzájem záleží jako na individualitách, ale o funkce, které plní, a jak jsou pro jejich zvládnutí vybaveni. Tyto vztahy jsou upraveny pravidly a nazývají se vztahy výkonově funkční. Osobní zřetel do nich může pronikat jak s pozitivními, tak také s negativními důsledky. Funkční vztahy nejsou založeny na principu osobního rozpoložení a nelze se spoléhat na pochopení druhých. Chování musí mít určitou formu a formální princip. Pracovní vztahy jsou ovlivněny funkcí, postavením, pracovní náplní a rolí jednotlivých členů v pracovní skupině. V praxi to však

neznamená, že roli odpovídá i skutečný výkon role. Role neformální i formální se mohou křížit a vytvářet tak různé interpersonální vazby. Neformální vztahy na pracovišti jsou běžné mezi kolegy, spolupracovníky a nejsou upraveny směrnicemi ani předpisy. Jde o běžné sociální vztahy ovlivněné charakterem, vlastnostmi, schopnostmi jednotlivců a v neposlední řadě i povahou práce. U organizací s nízkou úrovní firemní kultury jsou dobré interpersonální vztahy vnímány s nepochopením. Na vytváření vztahů na pracovišti se také podílí genderová skladba pracovníků, styly vedení, ale především povahové vlastnosti jednotlivých pracovníků.

### **2.1.1 Význam interpersonálních vztahů pro bezpečnou kulturu**

Vytváření kvalitních interpersonálních vztahů je prvořadý úkol vedení organizací. Vlastník firmy nebo vrcholoví a výkonní manažeři jsou iniciátory a tvůrci firemní kultury a z toho plynoucích interpersonálních vztahů. Pracovní skupinu lze považovat za sociální skupinu a jako taková by měla uspokojovat psychosociální potřeby svých členů. V případě pracovní skupiny nebo kolektivu jsou uspokojeni z práce, prestiž, uznání, vlastní realizace a v neposlední řadě finanční ohodnocení nositeli naplňování dalších potřeb. Pokud je pracovní skupina tvořena sociálně zralými jedinci a je zdravá, podporuje rozvoj každého člena a významně ovlivňuje i jeho výkonnost.

*„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy, vytvářející produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní a celoorganizační výkon“. [11]<sup>325</sup>*

V chaotickém prostředí, v prostředí s nejasnými pravidly a špatnými mezilidskými vztahy vzniká napětí a organizace se dostává do dvojího turbulentního tlaku: jednak z vnějšího prostředí, kde je vystavena rychlým změnám, tlaku konkurence, tlakům ekonomickým a někdy demografickým vlivům, ale i zevnitř, kde čelí vnitřním tlakům. V takovém prostředí se často vyskytují problémy komplikující mezilidské vztahy, znemožňující snadnou komunikaci, bránící plánování a zpomalující dosahování vytýčených cílů. Objevuje se neplnění pracovních povinností, zvyšují se pracovní přestupky a někdy až kriminální činy. Organizace ztrácí důvěru pracovníků i prestiž v povědomí vnějšího prostředí.

O způsoby a zásady personální práce v oblasti mezilidských vztahů na pracovišti je v posledních letech velký zájem. Především úspěšné organizace se snaží o vytváření zdravého pracovního prostředí. Důvodem je uvědomění si ekonomického přínosu a důležitost stabilizace pracovníků. Spokojenost pracovníků se příznivě odráží na jejich výkonu a snadněji dochází k vnitřnímu přijetí cílů a zájmů organizace za své. K pravidlům tvorby zdravých pracovních vztahů přispívá několik důležitých kroků a zásad. V první řadě je to respektování a dodržování zákonů, dohod a smluv ze strany zaměstnavatele a manažerů, dodržování nařízení a předpisů organizace pracovníky a dodržování pravidel slušného chování ke kolegům. Důležitým

předpokladem je přesné vymezení pracovních povinností, poskytování pracovních pomůcek, ochrana zdraví, dodržování bezpečnosti práce, zlepšování pracovního prostředí a stálé zdokonalování řízení a vedení lidí. Náleží sem také včasná informovanost pracovníků o důležitých krocích, které se jich týkají a komunikace a péče věnovaná jejich osobnímu rozvoji, a to bez ohledu na cíl vzdělávání. Nezanedbatelná je prevence vzniku diskriminace a psychosociálního stresu.

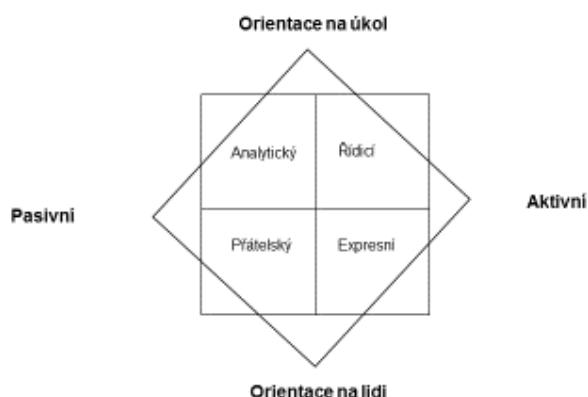
## 2.2 KOMUNIKACE

Úspěch organizace je pevně svázán s kvalitní komunikací s okolním světem a správným tokem informací uvnitř organizace. Kvalita komunikace je ovlivněna osobnostmi účastníků komunikačního procesu a stylem jejich komunikace. Kombinace temperamentů, charakterů a schopností komunikujících ovlivňuje navzájem mezilidské vztahy, a tím i komunikaci. Probíhající komunikace je podmíněna i kulturními, etnickými, historicko-politickými nebo náboženskými vlivy. Do stylu komunikace se promítá prostředí, vzdělání, výchova v rodině a samozřejmě i výše zmiňované osobní předpoklady. Ve zdravém pracovním prostředí vznikají převážně formální vztahy a komunikace je ovlivněna postavení komunikujících. Jde o to, zda se jedná o rovnocenný vztah nebo komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným. Nejčastější příčinou komunikačních šumů je osobnost člověka s jeho vědomým nebo nevědomým záměrem.

Od kvality komunikace a funkčnosti komunikačních kanálů se odvíjí úroveň řízení organizace. Volba a výběr správných komunikačních kanálů je záležitostí čistě manažerskou a správné komunikační kanály musí být nastaveny manažery se zkušenostmi nejen organizačními, ale i se znalostí technologických postupů organizace tak, aby se správné informace dostávaly na správná místa a ke správným zaměstnancům. Komunikace by neměla probíhat jednosměrně, proto správně nastavené komunikační kanály umožňují průběh informací vertikální formou oběma směry. Častým problémem v organizacích s převahou sestupné komunikace je nedostatek informací o pravém stavu věcí, což umožňuje podřízeným dalekosáhlé zkreslování skutečností. U společností s vysokým standardem firemní kultury se uplatňuje rovnováha mezi sestupnou a vzestupnou komunikací. Laterální komunikace probíhá mezi jednotlivými útvary, diagonální komunikace probíhá mezi pracovníky různých útvarů. Efektivní komunikace probíhá po organizační struktuře, informuje zaměstnance o všem, co se v organizaci děje a je pro ně významné. K těmto účelům slouží různé technické prostředky nebo media. Díky intranetu nebo podnikovým časopisům mohou být zaměstnanci pravidelně informováni o dění v organizaci aniž by docházelo ke zkreslování faktů. Komunikace nemá pouze informační význam, komunikace je i nástrojem „*kultivace vztahů mezi lidmi*“ [4]<sup>189</sup>, sdílení hodnot a v pozitivním směru i předávání a utváření názorů a postojů zaměstnanců. Podle typů osobností byly popsány čtyři základní komunikační styly (obr. 3). Osobnost s analytickým stylem bude mít sklon k pomalejšímu jednání, vše důkladně promyslí, nepodléhá vášním a je spíše pasivní. Řídící styl komunikace bude používat aktivní, ambiciózní, nezávislá osobnost,

kteřá vyhledává soutěže, případně konflikty a neukazuje své city. Komunikace ve stylu přátelském je protkána radostí a pochopením. Poslední styl je expresivní a je charakteristický pro osobnost mající sklony k zobecňování, je citlivá, ale i zahleděná sama do sebe.

Obr. 3. Struktury základních komunikačních stylů podle typu osobností.



Zdroj: Podle H.A. Robbins: How TO Speak And Listen Effectively. American Management Association 1992

Komunikace byla popsána jako způsob dorozumívání mezi lidmi, předávání informací, přenos hodnot a faktor ovlivňující utváření mezilidské vztahy. Komunikaci je nutné posuzovat i jako proces, který probíhá v několika úrovních a provázejí jej určitá stádia. Jako každý proces i komunikaci a komunikační kanály je nutné analyzovat, vyhodnocovat a kontrolovat jejich funkčnost. Pro komunikaci je důležité, aby informace byly prezentovány objektivně, přicházely včas nebo ve správnou dobu, byly srozumitelné, přicházely ve stejném znění různými cestami a byly určeny pro ty, kteří je potřebují.

## 2.3 MOTIVACE

Motivace je v odborné literatuře popisována jako vnitřní pohnutka, která podněcuje člověka k jednání. Řízení pracovního výkonu využívá různých teorií motivace a stanovení cílů a při tom vychází z poznatku, že lidské chování je cílené, podmíněné a motivované. Příčinou chování člověka je motiv, tedy snaha uspokojit potřebu. Motivace vychází z vnitřních nebo vnějších pohnutek a často bývá kombinací obou. Vnitřní pohnutky vycházejí z vědomé snahy člověka rozvíjet své schopnosti a dovednosti a přijímat za své činy odpovědnost. Vnitřní motivace se nazývá též sebemotivace. Vnější pohnutky jsou veškeré vynaložené úsilí s cílem lidi motivovat.

Motivace nepatří mezi vrozené lidské vlastnosti, nýbrž je výsledkem určitého procesu, na který působí různou mírou řada faktorů. Individuální rozdíly se projevují především v intenzitě a způsobu upokojujání primárních potřeb, celkové představy, jak prožít a jak žít, charakterových vlastností a přítomnosti sekundárních potřeb. Stejná motivace nevede ke stejnému přístupu k činům. S ohledem na to je nutné přihlížet k základním charakterovým vlastnostem pracovníků a podle toho přistupovat k motivaci zaměstnanců. Obecně platí, že to co může motivovat jednoho, nemusí a zpravidla ani nemotivuje jiného zaměstnance. Motivace je ovlivněna stimulací, vnější pobídkou, podněty, které jsou-li vhodné, posilují a nevhodné naopak tlumí motiv. Stimulace může být hmotná ve formě mzdy, prémie a bonusů, sociální v podobě sociální jistoty a zdravotní péče, morální z pohledu společenského postavení, uznání a kvalifikační v možnostech vzdělání, služebních cest a dalších výhod. V praxi se můžeme často setkat s tím, že vedoucí pracovníci neumí se stimuly vhodně pracovat a jejich plošné, nikoliv individuálně cílené směřování, pracovníky nemotivuje nebo dokonce demotivuje. Hierarchii motivů popisuje pyramida Abrahama Maslowa, který potřeby řadí stupňovitě podle naléhavosti. Potřeby vyšší se objevují až po uspokojení potřeb nižších. Pro vedoucího pracovníka je tedy důležité, aby věděl, na kterém vývojovém stupni se jeho podřízený nacházejí. Motivační struktura pracovníka vychází z jeho hodnotové orientace, která vyjadřuje vědomí potřeb a zájmů. Na základě poznání motivační struktury zaměstnanců by měly organizace vytvářet adekvátní stimuly a odměny nebo benefity by měly být rozdělovány vždy podle zásluhovosti.

Z pohledu dnešní společnosti a její dynamiky je nezbytné, aby organizace, která chce uspět na trhu, měla motivované pracovníky, kteří umí plně využít svých dovedností a jdou za společným cílem. Motivace je nedílnou součástí úspěšného manažerského řízení a pro organizaci je na stejném stupni důležitosti jako komunikace, vzdělání a personální politika. Přístupy k pracovní motivaci vycházejí z prostředí. Jiné motivační postupy se budou uplatňovat u fyzicky pracujících profesí a jiné u lidí pracujících převážně duševně. Smyslem práce manažerů a vedoucích je vést lidi k dosažení dobrých výsledků, plnění cílů organizace a v neposlední řadě zabezpečit, aby pracovníky práce uspokojovala a dokázali se ztotožnit s cíli organizace. Pozitivní motivace a vzdělávání zaměstnanců, kteří mají zájem o osobní rozvoj, tvoří důležitou roli ve strategii rozvoje lidských zdrojů. Motivace v praxi může mít i charakter manipulace a hranice mezi nimi je v některých případech velmi tenká. V pracovním prostředí je tento fakt o to závažnější, že zaměstnání a to co s ním souvisí, vytváří jeden ze tří pilířů vyrovnané lidské psychiky. Vychytralé ovlivňování jen pro vlastní prospěch je manipulace, která by se v bezpečném pracovním prostředí neměla vyskytovat. Důvodů k manipulaci může být mnoho, od dosažení zisku společnosti, přes osobní prestiž manažerů až po patologické jevy.

*„Dobrá motivace je taková komunikace, která vyzdvihuje to, co se díky svým objektivním lepším vlastnostem vyzdvihnout zaslouží“.*

David Gruber, Zlatá kniha komunikace, [9]<sup>46</sup>

*„A špatné manipulování je taková komunikace, která vyzdvihuje to, co si díky svým objektivním horším vlastnostem vyzdvihnout nezaslouží“.*

David Gruber, Zlatá kniha komunikace, [9]<sup>46</sup>

### **3 BEZPEČNÁ A NEBEZPEČNÁ FIREMNÍ KULTURA**

Bezpečná firemní kultura představuje zdravé pracovní prostředí, zdravé mezilidské vztahy, dobrou komunikaci, spravedlivé odměňování, dodržování bezpečnosti práce, a především kvalitní vedení a řízení. Předcházení konfliktů je jedno ze základních pravidel pro vytváření zdravého pracovního prostředí. Vlastní příklad manažerů, dodržování pravidel slušného chování a etiky, ale především prevence „šikany na pracovišti“ vytváří obraz o stavu firemní kultury. V prostředí bezpečné kultury se snáze mobilizuje lidský potenciál a organizace může lépe odolávat tlaku turbulentních změn a ekonomickému tlaku. Za bezpečnou kulturu lze považovat pracovní prostředí, kde je chráněna osobní bezpečnost všech zaměstnanců, ale i celé organizace. Pojem nebezpečná kultura se objevuje stále častěji ve spojení s jevy vyskytujícími se ve společenském životě a lze ji aplikovat i na kulturu v organizacích. Nebezpečná kultura se vyznačuje nejen nedodržováním základních povinností ze strany zaměstnavatele ve smyslu bezpečnosti práce, odměny za práci, ale i ignorancí nebo dokonce vlastní angažovaností manažerů v nedodržování etických pravidel a slušného chování nebo podílením se na mobbingu a bossingu. Psychické násilí jako problém je dnes stále častějším tématem a většina lidí se s ním setkala ať již jako nezúčastněný pozorovatel, nebo přímý aktér. Následky mobbingu nebo bossingu přináší ekonomické ztráty pro organizaci i z celospolečenského pohledu. Ve fatálních případech mohou vyústit do ztrát nenahraditelných, a těmi jsou poškození zdraví nebo až ztráty životů obětí, které neunesou tíhu takového jednání.

#### **3.1 VZNIK PATOLOGICKÉ KULTURY**

Proč patologická kultura na pracovišti vlastně vzniká, je otázka pro manažery, personalisty, odborníky z oblasti psychologie práce i samotné psychology. V kapitole o firemní kultuře byla zmínka o velkém očekávání „čehosi převratného“ ze strany manažerů v podobě firemní kultury. Proč se tento zázrak nestal, by mohla být otázka především pro manažery. Oni jsou nositelé etiky, pravidel a způsobů komunikace, a oni by měli vytvářet a střežit zdravé pracovní ovzduší. Jeden z důvodů je, že ideální návod nebo správný operační postup na firemní kulturu jako vše zachraňujícího spásného řešení neexistuje a druhým důvodem je právě jedinečnost osobností. I manažeři jsou jen lidské bytosti se svými povahovými rysy, zkušenostmi, emocemi a touhami. K tomu, aby mohli vykonávat zodpovědnou funkci, by měli mít dostatečné vzdělání, zkušenosti, schopnosti a vykazovat určitý stupeň zralosti. U manažerů se předpokládá vyšší stupeň IQ, ale

jen u některých organizací se přihlíží i k EQ. Přitom pro manažera vedoucího tým lidí je emocionální inteligence stejně důležitá jako vzdělání nebo odborné znalosti.

Na otázku kdy, proč a jak vzniká nějaký druh psychického teroru, existuje mnoho odpovědí stejně tak jako k nim směřuje mnoho důvodů. V dalších kapitolách se autorka zabývá hlavními příčinami vzniku emočních reakcí, které mohou vyústit v konflikt. Tyto emoční reakce jsou většinou způsobené sníženou emoční citlivostí, pocity méněcennosti, maskováním vnitřní nejistoty, dlouhodobou frustrací. Důvody k vnitřní nespokojenosti mohou vycházet i ze zdravotních obtíží nebo náladvosti. Výše zmíněné spouštěče patologických jevů na pracovišti je nutné doplnit i o skutečně patologické formy chování, jako je zvýšená agresivita nebo iritabilita. Ke vzniku patologických jevů na pracovišti přispívají také špatný styl řízení, konkurenční tlaky nebo nuda.

### 3.2 INTERPERSONÁLNÍ KONFLIKTY

Mezi lidmi běžně vznikají konflikty jak v osobním tak v pracovním životě. Konflikt je situace kdy jedinec přichází do střetu s jiným jedincem nebo skupinou. Pokud se konflikty vyskytují mezi skupinami, mohou mít širší působnost a poskytují větší anonymitu. Důvody jsou spíše sociálního, náboženského nebo politického než pracovního charakteru. Ke konfliktům lze přistupovat jako k běžnému jevu. Základním problémem vedoucím ke konfliktu je emoční přetlak.

Předcházení konfliktů je postaveno na základě zachování rovnováhy při udržování společenských kontaktů. K situacím vedoucím ke konfliktům v pracovním prostředí patří nespravedlivé, ale i spravedlivé odměňování, rozdělování práce podřízeným dle sympatií a antipatií, přetížení a únava pracovníků. Viditelné upřednostňování některých zaměstnanců a pracovníků vede k frustraci těch opomíjených, aniž by si vedoucí a manažeři tento fakt uvědomovali. Pro všechny lidi však platí všeobecné pravidlo chování

*„Chovej se k druhým tak, jak chceš, aby se chovali jiní k tobě“.*

Konflikt v případě správného vyřešení vede k pozitivnímu posunu vpřed a k odhalení nových možností nebo skrytého potenciálu. Vzhledem k problematice, kterou řeší tato práce, se bude autorka zabývat více zápornými důsledky konfliktů. V žádném případě nelze zaměňovat běžný konflikt za jevy jako je šikana, mobbing nebo bossing, kterými se tato práce zabývá v následujících částech. Ke konfliktům vedou podněty, které nastartují emotivní reakci. Ta je závislá na typu temperamentu a povahových vlastnostech osobnosti. K nastartování emotivní reakce zpravidla vedou:

- špatná nálada, pocit vlastního diskomfortu z důvodu nespavosti, zdravotních obtíží



- dlouhodobá frustrace
- maskování vnitřní nejistoty
- desinformace, špatná komunikace
- pocity méněcennosti, ponížení
- přenos agresivity na jiné objekty
- snížená emoční citlivost.

Snížená emoční citlivost je při řešení konfliktů jedou z nejdůležitějších komplikací. Osoby s tímto postižením jen stěží chápou, jakých chyb se dopustili. Emoční inteligence vyjadřuje schopnost jedince vycházet s ostatními lidmi a zvládat vlastní emoce. EQ je hodnocena podle schopností vcítit se do pocitů druhých lidí, přizpůsobení se, obratnosti v komunikaci a řešení složitých situací v kolektivu. V pracovním prostředí se potvrdilo, že EQ se významně uplatňuje v profesní kariéře, a v posledních několika letech je už k EQ přihlíženo i při výběru zaměstnanců. Z toho tvrzení by mělo automaticky vyplynout, že lidé s vysokým EQ mají nejlepší předpoklady stát se dobrými manažery, lídry a vedoucími. Skutečnost a praxe je v organizacích orientovaných pouze na zisk jiná. V těchto organizacích jsou upřednostňováni lidé s nižší emoční citlivostí a vysokou mírou odolnosti proti stresu. Vzniká paradoxní situace, kdy snížená emoční citlivost při kariéřním postupu pomáhá.

### 3.3 PSYCHOSOCIÁLNÍ STRES

Psychosociální stres a psychosociální rizika jsou témata, která stejně jako bezpečnost práce a dodržování bezpečnostních předpisů spadají do oblasti a kompetencí orgánů zabývajících se bezpečností práce. Psychosociální stres má nemalý dopad na lidské zdraví a z něj plynoucí ekonomické ztráty, které se odráží v konečném důsledku i ve státním hospodářství. Podle statistik EU-OSHA přibližně polovina zaměstnanců v evropských státech zažívá pracovní stres a to je příčinou přibližně 50 % zameškaných pracovních hodin. K neprospěchu věci přispívá, že stres může být špatně vnímán a méně odolní zaměstnanci jsou znevýhodněni nebo dokonce diskriminováni. V organizaci, kde je fenomén stresu chápán v celkovém měřítku a ne jako selhávání jednotlivce, je velká šance na zvládnutí psychosociálních rizik ze stresu plynoucích. Témata týkající se psychosociálního stresu na pracovišti jsou pro organizace velmi citlivá a jejich řešení končí opět u manažerů a vedoucích pracovníků, kteří jsou stresu vystaveni stejně jako zaměstnanci. Tato problematika je pro samotné manažery velmi náročná a vyžaduje systematická řešení. Pro některé organizace, které se zapojily do kampaně EU-OSHA „Zdravé pracoviště“, jejímž hlavním tématem je „Zdravé pracoviště zvládne i stres“, může název „Zdravé pracoviště“ korespondovat s pojmem „bezpečný podnik“. Výraz „bezpečný podnik“ byl použit v publikaci PhDr. Lenky Svobodové, kterou zpracovala v roce 2007 v rámci projektu „Podniková kultura – její struktura, vztahy a

vlivy“. Projekt Výzkumného ústavu bezpečnosti práce řešil výzkumný záměr „BOZP – zdroj zvyšování kvality života, práce a podnikatelské kultury“. Bezpečný podnik v tomto pojetí nepředstavuje společnost dodržující pouze technické předpisy bezpečnosti práce, ale společnost, ve které je dodržována „*bezpečná kultura – kultura bezpečnosti*“ [17]<sup>10</sup>. Klíčovou roli v bezpečné kultuře hrají komunikace, interpersonální vztahy, pozitivní postoje a pocity jistoty, že nikdo ze zaměstnanců není ohrožen. Existuje možnost vzdělání, zdokonalování a nutnost přijmout zodpovědnost. Hlavními příčinami psychosociálního stresu jsou:

- stres z přetížení nebo špatné pracovní podmínky
- jednotvárnost a nuda
- špatný styl řízení
- konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti
- patologie osobnosti.

Stres z přetížení nebo špatné pracovní podmínky jsou příčiny, které lze odstranit lepší organizací práce, zvýšením počtu zaměstnanců a investicemi do pracovního prostředí. Řešení je to zdánlivě snadné, přesto v mnoha společnostech těžko proveditelné kvůli obavě z přicházejících změn a zvýšených nákladů. Jednotvárnost a nuda při práci lze odstranit střídáním pracovních úkonů a lepším vytižením zaměstnanců. Nuda v práci může vést nejen k výpovědi zaměstnance, který se v této pozici necítí dobře, je ctižádostivý nebo má potřebu vlastní seberealizace a vnitřního uspokojení, ale i k mobbingu. Opakem je sociální parazitizmus, který můžeme pozorovat téměř v každém kolektivu. Je to stav, kdy jedinec nebo skupina nepřináší prospěch do hospodářského systému organizace, ale pouze odčerpává prostředky pro vlastní přežití. Tento jev způsobuje materiální škody a působí destruktivně na další zaměstnance nebo celé kolektivy. Konkurenční tlak vyvíjený na zaměstnance, manažery i samotnou společnost v prostředí hospodářské krize a/nebo nedostatku pracovních míst v některých oborech a oblastech jsou také důvody stálého psychického tlaku. Těžko řešitelné příčiny psychosociálního stresu spočívají ve špatném řízení nebo v patologii, poruše osobnosti. Se špatným stylem řízení se potýká mnoho společností a vytváří tak prostředí pro pracovní stres u řadových zaměstnanců a především u vedoucích pracovníků. Se špatným stylem řízení se můžeme setkat u společností všech velikostí, přesto tento závažný nedostatek bude více znatelný u menších společností. Majitel, vlastník, a do té doby jediný manažer pověří své podřízené manažerskými funkcemi, sám však nezvládá svou roli a svými zásahy do jejich kompetencí poškozuje jak svou firmu, tak i sobě podřízené manažerské pracovníky. Ti se dostávají do konfliktu rolí, protože jsou zodpovědní za výkony svých podřízených, nemají však kompetence podřízené řídit. Zdroj stresu je i situace, kdy si sami zaměstnanci a střední manažeři uvědomují nutnost změn, nejsou však schopni tyto změny ze své pozice uskutečnit. Příčiny způsobené poruchou osobnosti mohou mít základ genetický, hormonální nebo v poškození mozku úrazem. Poruchy vznikají i dlouhodobým působením citové deprivace

v dětství, traumatickými zážitky nebo trvalým působením stresu. Takový člověk, ať v pozici manažera nebo řadového pracovníka, může být strůjcem psychického stresu pro své okolí. Touto otázkou se zabývali autoři Paul Babiak; Robert D. Hare ve své knize „Hadi v oblecích aneb Psychopat jde do práce“. V recenzi této knihy Jan Lukavec (2014) cituje autory popisující psychopaty jako „*vycházející hvězdy či spasitelé firem, záhy se však ukáže, že obratně zneužívají důvěry kolegů, manipulují s nadřízenými a na pracovišti po sobě zanechávají spoušť*“ [3]. Jejich předností je umění konverzovat a mají nadání a odhad na lidi. Přesně dokáží rozpoznat potřeby, slabá místa i motivy lidí ve svém okolí. Projevují se jako skvělí řečníci, kteří používají fráze, často si odporují a jejich projevy skrývají mnoho nepodložených informací. Jejich znalost druhých lidí a odhad je postaven na základě jejich přesvědčení, že „*všichni jsou stejně chamtiví a bezcitní jako oni sami*“. Současné turbulentní ekonomické prostředí upřednostňuje při výběru manažerů a zaměstnanců spíše ty, kteří odpovídají popisu osobnosti psychopata nebo sociopata. Jsou to lidé zdánlivě vnášející do společnosti „nový vítr“ se schopností rychlých řešení. Vedení společnosti pak s nimi jen málokdy rozváže pracovní poměr a většinou naopak odchází postižení „slušní“ zaměstnanci. V soukromém sektoru je situace tíživější, protože majitel-manažer se nachází v pozici vlastníka firmy a jeho pozice je neotřesitelná. K tomuto faktu přispívá i demografická situace na trhu práce, která nedává postiženým zaměstnancům mnoho možností na výběr.

### 3.4 VZTAHOVÁ PATOLOGIE

Pracovní vztahy a vykonávaná práce jsou dva základní faktory ovlivňující naši spokojenost v práci. V případě, že pracovní vztahy probíhají v neustálých konfliktech a zúčastnění nejsou schopni dojít ke kompromisnímu řešení, začínáme mluvit o vztahové patologii. Přetrvává-li tato situace delší dobu a s jistou pravidelností, pak mluvíme o vztahové patologii jako o mobbingu, bossingu, nebo staffingu. S mobbingem a jeho obdobami se setkáme ve všech oborech jen s jinou razancí a v odlišných formách. Metody patologického jednání vychází z prostředí, ve kterém se odehrávají. Nejvyšší výskyt mobbingu nebo bossingu dle výzkumů prof. Zapfy je v resortu zdravotnictví, následuje školství a státní správa. Důvodem je, že „*pracují často ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci*“ [12]<sup>21</sup>, přičemž více se dopouštějí mobbingu muži na mužích, a to až v 76 %. Ušetřeny nejsou ani ženy, které zastávají vysoké postavení nebo jsou v pozici, kterou obvykle zastávají převážně muži. V dělnických profesích se konflikty řeší spíše přímou cestou, pracovníci se zbavují svých frustrací otevřeně. Naproti tomu v prostředí úředníků a intelektuálně pracujících dochází k rafinovaným pomstám a poškozování kolegů. Pachatelé tohoto chování mohou být již výše zmiňovaní sociopati, psychopati nebo samotné oběti, které se jen brání.

Pachatele mobbingu lze rozlišit na „strůjce“, kteří jsou hlavními vykonavateli psychoteroru a mají z frustrace oběti potěšení. Další skupinou jsou „náhodní pachatelé“, kteří jsou schopni

z nepatrného konfliktu vytvořit setrvalý spor, a poslední skupinou jsou „spoluúčastníci“. Ti se dělí na aktivně podporující strůjce a ty, kteří se snaží nevidět. Byly popsány i rozdíly v provádění mobbingu mezi ženami a muži. Ženy jsou podle psychologa práce dr. Martina Resche při útocích aktivní, naopak muži používají spíše pasivní metody [10]<sup>24</sup>. Typickými osobnostními rysy pachatelů s neadekvátním prožíváním a řešením vnitřních konfliktů, následně vedoucích ke konfliktním projevům jsou: [16]

- zvýšená agresivita
- popudlivost (iritabilita)
- impulzivnost (tendence k okamžité reakci)
- nedostatek sebevědomí
- emoční labilita
- zvýšené sklony přijímat cizí názory (zvýšená sugestibilita)
- neschopnost přizpůsobení se (maladaptabilita)
- sklony k úzkosti
- snaha svalovat vinu na druhé (extrapunitivita)
- nižší úroveň obecných rozumových schopností (omezená schopnost reálně vnímat)
- nedostatek vůle.

Obecně lze pachatele se vztahovou patologií páchající mobbing, bossing nebo staffing popsat jako lidi s dobře vyvinutým smyslem odhadnout svou oběť. Jsou agresivní, i když to navenek nemusí být patrné. U jedinců páchajících mobbing, bossing nebo staffing se předpokládá snížená emoční inteligence. Svou roli zde hrají i vyzrállost jedince, která je často velmi nízká, osobní traumata, labilita a řešení vlastních pocitů méněcennosti a komplexů. Podle některých autorů je mobber popisován jako namyšlený, egocentrický, zakomplexovaný manipulátor, který má absenci empatie a v jeho chování se objevuje často hostilita. Nemá svědomí a má velké problémy se zodpovědností. Aby mohli pachatelé mobbingu a jemu podobných forem provozovat tuto činnost, musí mít partnery nebo lépe řečeno protihráče. V tomto případě jsou to jejich oběti, které nejsou schopny odolávat jejich tlaku a z různých důvodů tuto hru snášejí až do chvíle, než své pracovní místo opustí nebo se zhroutí. Okolí se těchto obětí většinou spíše straní, než aby se jich zastalo. Je to z obavy, aby se sami nestali také oběťmi agresora. Ve skutečnosti se obětí může stát každý, kdo se nedokáže bránit a vykazuje vlastní slabost. „*Neexistuje žádný typický profil oběti- mobbing může postihnout každého*“ [12]<sup>21</sup>. Přesto je na místě zmínit alespoň v obrysech jedince, kteří jsou vystaveni tomuto nebezpečí ve větší míře než ostatní. Na první pohled logicky vyvstává názor, že jsou slabí, lépe ale situaci vystihuje obecná charakteristika „odlišní“ v jakékoliv formě. Oběťmi se stávají lidé vybočující z normálu, ať je tím prostředím, fyzické nebo psychické odlišení. Tělesná vada, vzhled, způsob oblékání, nemoc nebo věk mohou být důvodem k patologickému jednání okolí. Typické pro toto jednání je školní prostředí, kde mluvíme o šikaně a jejími oběťmi jsou především „slabší“ jedinci.

V pracovním prostředí převažuje tlak na odolnost proti zátěži, lépe řečeno čím větší odolnost proti zátěži, tím má postižený větší šanci na odražení útoku agresora, který se časem zaměří na jinou oběť méně odolnou. Obětí je člověk s nízkým sebevědomím, naivní, důvěřivý nebo obětavý jedinec, který nesnáší křivdy a nespravedlnosti. Cílem agresora se může stát i nový pracovník přicházející do kolektivu a je vnímán jako ohrožení pro agresora. Nejinak je tomu i u úspěšných nebo nápadných osobností. Ti jsou často vystaveni obyčejné lidské závisti, která může přejít u lidí s nízkým respektem k etickým normám v patologické chování.

### 3.4.1 MOBBING, BOSSING, HARASSMENT

Patologické vztahy v pracovním prostředí se staly předmětem zkoumání především v druhé polovině 20. století. Šikana je spojována s asociálním chováním dětí ve školách a dospělých ve vojenském prostředí. Nevystihuje však přesně týrání probíhající v pracovním prostředí. Šikana se vyznačuje svými specifiky a nelze ji proto zaměňovat s týráním a psychickým terorem v práci. Pro asociální chování v pracovním prostředí se postupem času ustálily anglické výrazy mobbing, bossing, staffing nebo v některých anglicky mluvících zemích je používán termín builing. Tyto pojmy se dnes stále více dostávají do povědomí lidí a veřejnosti. Důvody proč se tímto fenoménem zabývá mnoho odborníků z řad psychologie práce, psychiatrů, ale i ekonomů jsou jasné. Asociální chování na pracovišti způsobuje nejen škody na zdraví zaměstnanců, ale z toho plynoucí i sociální a ekonomické ztráty.

*„Mobbing je řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně)“.[12]<sup>16</sup>*

Už v předcházející kapitole byly zmíněny některé příčiny tohoto jednání, psychosociální stres a patologie osobnosti. Motivy mohou mít prozaický důvod: závist, nenávisť, snaha nestát se také obětí nebo pouhá touha po moci.

*Mocenská posedlost je stav, při němž se mocenská pýcha a/nebo mocenská závislost kombinují se stupiditou,*

MUDr. František Koukolík: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Psychopatie>

Ve zkratce lze mobbing popsat jako psychické násilí, teror, vykonávané na jednotlivci nebo skupině dalším jednotlivcem nebo skupinou. Obdobou mobbingu je bossing, kde dochází k psychickému týrání ze strany nadřízeného. V pracovním prostředí se mohou vyskytovat i další varianty týrání a psychického teroru, a to směrem k vedoucímu. Pak mluvíme o staffingu.

Každá vztahová patologie se projevuje ve změnách chování jedince, které odpovídají jeho psychických předpokladům. Cílem tohoto asociálního chování je zabránit vybranému objektu (oběti) v komunikaci, znemožnit mu sociální vazby, poškodit jeho sociální postavení a vyřadit jej na okraj kolektivu. Mobbing se vyznačuje specifickými znaky, kterými jsou:

- šíření pomluv
- ignorace a izolace oběti
- sabotování práce oběti
- znevažování výkonu a schopností
- drobné zlomyslnosti, které jsou v trvalém sledu.

Další závažná poškození hraničící s kriminálními činy jsou:

- poškozování a napadání soukromého života
- fyzické útoky.

K ještě vážnějšímu ohrožení oběti dochází při bossingu. Postižený většinou jen těžko nachází zastání u kolegů z obavy, aby se pozornost nadřízeného nepřesunula na ně samotné a nestali se také obětí. Metody nebo strategie bossingu jsou: [10]<sup>100</sup>

- přidělování zbytečné „sisyfóské“ práce
- požadavky jsou pod úrovní skutečných schopností oběti
- požadavky jsou nad rámec schopností oběti
- je vykonávána trvalá kontrola
- překvapující a neočekávané změny
- zbavení kompetencí
- izolace, znemožnění přístupu k informacím.

Všechny výše uvedené znaky, metody a strategie lze pojmenovat jako techniky trýznitelů za účelem likvidace oběti. Jako každý proces i mobbing a bossing mají svou dynamiku a prochází určitými fázemi. Aby bylo možné bránit se tomuto asociálnímu chování, bylo snahou psychologů práce zmapovat jeho průběh. Porovnáním zkušeností obětí byl sestaven model fází mobbingu, které po sobě následují: [12]<sup>23</sup>

- konflikt se konstruktivně neřeší
- systematicky se vykonává psychický teror
- reakce personálního vedení nebo dalších členů kolektivu
- oběť mobbingu je vyloučena z podnikového společenství.

Pro variabilitu reakcí obětí i mobberů nelze aplikovat tento model jednotně. Mnoho obětí si ani neuvědomuje, jaká je příčina chování jejich trýznitele. Někdy stačí maličkost, poznámka v nevhodnou chvíli, lepší společenské postavení manžela nebo pochvala vedoucího a vznikne utajený konflikt, který nikdo ani nepostřehne. Ke škodě oběti jej v této první fázi mnohdy nepostřehne ani sama oběť. Nevyřešený konflikt způsobuje napětí trýznitele, který hledá a zkouší slabá místa své oběti. Postupně jsou útoky trýznitele častější a razantnější, téměř vždy jsou však bez účasti svědků. V kolektivu pak dochází k zesměšňování a nezasvěcený pozorovatel může vyhodnotit situaci jako vtip a legraci. Tuto druhou fázi je již možné nazvat psychickým terorem. Oběť ztratí sebedůvěru, klid, výkonnost a okolí, které často nepostřehne skryté změny chování trýznitele, shledává oběť problémovou. Pak už je oběť vystavena tlaku a eskalaci nejen ze strany svého trýznitele a okolí. Poslední fáze už probíhá jen ve snaze nevýkonného zaměstnance se zbavit. Jen ve výjimečných případech při personálním auditu nezainteresovanou osobou je zjištěna pravá příčina problémů postižené osoby.

Výzkumy ukázaly, že není rozdílu v četnosti páchání mobbingu nebo bossingu mezi pohlavími. Rozdíly byly však shledány mezi oběťmi. Podle statistiky „*hrozí ženám oproti mužům o 75 % vyšší riziko*“ [12]<sup>22</sup>. K tomuto vyššímu číslu přispívá sexuální obtěžování nebo lépe sexuální harassment. V gendrovém spektru pracovních kolektivů je vyrovnáván poměr mezi muži a ženami. Profese dříve typické pouze pro muže nebo ženy se dnes otevírají opačným pohlavím. Původně pouze muži vykonávaná povolání a funkce jsou obsazeny i ženami a naopak. Je samozřejmé, že tento fenomén s sebou přináší i mnohá úskalí a problémy pramenící ze vzájemné přitažlivosti opačných (někdy i stejných) pohlaví. Každý jedinec, ať je to žena či muž, má své hranice společenského chování, které vnímá jako nepodkročitelnou mez slušnosti. Díky variabilitě této meze je hranice mezi přehnanou zdvořilostí, využíváním šarmu pro upoutání pozornosti a obtěžováním velmi těžko definovatelná. Přestože převažující procento obětí je na straně žen, nejsou tohoto sexuálního obtěžování ušetřeni ani muži. Budeme-li mluvit o sexuálním harassmentu jako sexuálním mobbingu, pak bude řeč o pokořování ženy, která pracuje v kolektivu mužů nebo s převahou mužů. Mluvíme-li o sexuálním harassmentu jako bossingu, může se sexuální obtěžování týkat žen i mužů v podřízené pozici. Při sexuálním obtěžování může více vystupovat do popředí fyzická forma týrání, se kterou se oběť setkává nejen na pracovišti, ale i mimo ně. Prvními náznaky sexuálního obtěžování jsou eroticky podbarvené chování, vtipy a zesměšňování nebo narážky na soukromý sexuální život. V případě, že druhá strana nereaguje nebo neopětuje chování útočnicka, je to vnímáno jako urážející a může mít pro oběť negativní následky v pracovním zařazení nebo karierním postupu. Pokusy o znásilnění nejsou tak časté nebo z pochopitelných důvodů mohou respondenti tuto skutečnost při výzkumech popírat. B. Huberová (1995) ve své knize uvádí definici sexuálního obtěžování autorky B. Meschutatové, M. Holzbecherové a G. Richterové: [10]<sup>16</sup>

*„U sexuálního obtěžování jde především o způsoby chování,*

- které si ženy nepřejí,
- které ženy urážejí a ponižují,
- které překračují hranice ženami vymezené,
- při kterých musí ženy, jakmile odmítnou či se kriticky vyjádří, počítat s negativními následky.

Sexuální obtěžování, sexuální harassment je velmi těžké zcela jednoznačně zařadit k formám patologického chování „útočnicka“ vzhledem k rozdílnosti vnímání tohoto fenoménu cílovými osobami a rozdílnosti jejich temperamentu a morálních zásad. Ve statistikách převažují případy obtěžování žen ze strany mužů z evolučně pochopitelné a přirozené podstaty mužů. Nejčastějšími oběťmi jsou mladší ženy do 35 let, které jsou většinou atakovány svými nadřízenými. K takovému chování je mohou vést pocity moci, vnímání ženy jako méněcenného partnera nebo sexuálního objektu. V tomto případě vždy předcházející náznaky sexuální přitažlivosti mizí a do popředí se dostává pouze touha získat vyhlédnutou oběť. Muži se mohou setkat s podobným chováním ze strany nadřízených žen v případě, že jejich nadřízená je starší žena bez rodinného zázemí nebo s nevyřešeným osobním životem.

### **3.5 SPOLEČENSKÉ DOPADY PATOLOGICKÉ KULTURY**

Patologické sociální chování zahrnuje všechny nežádoucí společenské jevy vymykající se normálnímu chování. Co je normální chování vystihuje několik definic, které mají co říci i našemu současníkovi. S určitostí lze konstatovat, že být normální můžeme přirovnat k procesu, který je ovlivněn časem, prostředím a schopnostmi jedince vyrovnávat se s minulostí a přizpůsobovat se současnosti. Patologické chování ze společenského pohledu je jakékoliv chování, které je v rozporu s etickými normami naší společnosti.

Z pohledu celospolečenského přináší patologické chování velké socioekonomické ztráty. Velké společnosti dokáží přesně vyčíslit ekonomické ztráty způsobené fluktuací a pracovní neschopností a snaží se do svých etických kodexů zahrnout všechny aspekty týkající se firemní kultury. Kultura je tvořena lidmi, především manažery, nositeli myšlenek, vizí a základních řídicích a rozhodovacích pravomocí. Dobří manažeři pochopili hodnotu zkušených a loajálních zaměstnanců a přispívají k jejich osobnímu rozvoji. Z pohledu personalistů je patologické chování problém, který je obtížně řešitelný a v případě bossingu často téměř neřešitelný. Odborníci si uvědomují nebezpečí vyplývající z přehlížení nebezpečných praktik v pracovním prostředí. Patologickým formám chování na pracovišti se věnuje stále více pozornosti i ze strany veřejnosti, do níž probleskují případy mobbingu nebo bossingu. Postižené oběti se stávají otevřenějšími a jsou schopny o tomto problému mluvit. Dopady vyvolané



psychosociálním stresem nelze posuzovat pouze podle ekonomických ukazatelů organizací, ale je nutné na ně pohlížet i z pohledu společenského a lidského. Špatná atmosféra na pracovišti ovlivňuje psychické rozpoložení ve větší míře než by se dalo očekávat. Nejistota, konflikty, to vše přispívá ke zhoršování klimatu v pracovním prostředí a k vytvoření podmínek pro patologické chování.

Mobbing i bossing hluboce zasahují do psychiky oběti a mohou vyústit do psychosomatických problémů s následkem dlouhodobých a vážných onemocnění. Velmi časté jsou neurózy, které se projevují v narušení normálních mezilidských vztahů, dříve bezkonfliktního soužití, a to zejména mezi lidmi sobě blízkými. Při dlouhodobém působení vzniká zvýšená podrážděnost na podněty vycházející z neurotizujícího sociálního prostředí a objevují se chorobné reakce na jejich působení: záchvaty křečí, bolesti hlavy, únava, nespavost, zvracení, drobné svalové záškuby, neodbytné myšlenky, afektivní reakce. Neurastenie je zodpovědná za funkční poruchy organismu, zejména v činnosti vegetativního nervového systému. Nejvýraznějším příznakem neurastenie je únava a poruchy vnitřních orgánů, nepravidelná srdeční činnost, průjmy, pocení, nepravidelné dýchání, impotence, frigidita. V těchto případech je nutná spolupráce ošetřujícího lékaře a pomoc ze strany psychologa nebo psychoterapeuta. Právě skryté a zákeřné chování často vyvolává v postižené oběti pocity méněcennosti, vážné pochyby o vlastní hodnotě a zdánlivém pocitu stihomamu. Psychický teror zanechává stopy na psychice oběti velmi dlouho a v některých případech může vést až k sebevraždě. Spolu s psychickými a zdravotními problémy vystupuje po čase do popředí i další problém - výkonnost v práci. Postižený není schopen podávat dostatečný výkon a plnit požadavky, které jsou na něj kladeny. Přetrvávající nervozitou a stresem je narušena jeho soustředěnost a zdravotní potíže mohou vyústit do nutnosti nastoupit na neschopnost. Absence v práci vrhá na postiženého špatné světlo fluktuanta a zároveň se roztáčí spirála vedoucí do problémů ekonomických. Dlouhodobá neschopnost vede nejprve ke snížení příjmů postiženého a posléze obdrží od zaměstnavatele výpověď z důvodu reorganizace nebo jiným zákonem povoleným způsobem. Mobbovaný se tak stává klientem pracovního úřadu a nezajímavým na trhu práce. Z celospolečenského pohledu je patologické chování na pracovišti stejně ekonomicky zatěžující faktor jako jiná kriminální činnost.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### MANAŽER A FIREMNÍ KULTURA V PRAXI – ZKUŠENOSTI ZAMĚŠTNANCE

Pojem firemní kultura se v malých a středně velkých organizacích v České republice dostává spíše do povědomí zaměstnanců než některých majitelů firem a manažerů. Přitom nastavení dobré firemní kultury by měl být jejich prvořadý cíl. S přicházejícími úspěchy organizace na trhu je třeba rozšiřovat kapacity a zvyšovat počet zaměstnanců. Narůstající počet pracovníků způsobuje zvýšené riziko konfliktů vznikajících na základě zhoršené komunikace, osobní nesympatie nebo konkurence. Důsledkem je vyšší výskyt chyb, nespokojenost zaměstnanců i zaměstnavatele a nárůst napětí. Klíčovou roli hraje majitel - manažer, který často z důvodů přetížení nebo košatosti firemní struktury nezvládá a ani nemůže zvládat řízení své původně dobře fungující firmy. Často se pak uchyluje k provizornímu nebo nekompetentnímu „ad hoc“ řešení problémů nebo řízení, v horším případě se u něj v důsledku tlaku mohou objevit i některé patologické formy chování. Firemní kultura je výzva i pro samotné zaměstnance, protože ani ti nejsou bez možnosti firemní kulturu ovlivňovat na úrovni svých kompetencí a vnímání. Rozdílná očekávání, schopnost přizpůsobit se klimatu ve společnosti, hodnotový žebříček, vlastní schopnosti, charakterové rysy, stupeň vyzrálosti a zodpovědnost, to jsou faktory, které se podílí na mezilidských vztazích, a tím i na chápání firemní kultury.

Tyto skutečnosti vedly autorku bakalářské práce v její praktické části ke zpracování tématu osobnosti manažera a jeho vlivu na firemní kulturu příkladem z praxe. Na základě osobních zkušeností bývalé zaměstnankyně obchodní firmy se zdravotnickými prostředky **XX**, paní Marie, lze sestavit obraz firemní kultury organizace, která prochází složitým vývojem nepopulárních změn, zvýšeného konkurenčního tlaku a nepříznivého ekonomického vývoje v oblasti zdravotnictví. Studovanými a popisovanými osobnostmi jsou majitel společnosti **XX**, pan A, obchodní ředitelka, paní B, a obchodní zástupci, paní C, pan E a pan D. Čistě subjektivní pohled paní **Marie** je doplněn neformálními rozhovory s jejími kolegy a závěry psychologa, který se vyjadřoval k jednotlivým zaměstnancům v rámci personálního auditu provedeného externí marketingově-vzdělávací agenturou. Snahy o personální změny, které audit doporučil, se nepodařilo realizovat. Mezitím společnost **XX** prošla zásadní změnou, kterou byla akvizice diagnostické divize v roce 2012. Zaměstnankyně, paní Marie, i majitel společnosti **XX** přešli do nově vzniklé společnosti **ZZČR**.

### 1 CHARAKTERISTIKA OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

Společnost **XX**, je distribuční firma financovaná a řízená jediným českým vlastníkem. Byla založena v roce 1991 a díky zajímavému a širokému produktovému portfoliu si získala na

českém i slovenském trhu dobré postavení a stala se důležitým dodavatelem pro významná zdravotnická zařízení. Společnost se specializuje na kvalitní produkty světově renomovaných výrobců zdravotnické techniky a diagnostik. Je zaměřena na speciální zdravotnický materiál pro oblast gastroenterologie, urologie, gynekologie, intervenční radiologie, kardiologie, kardiochirurgie, intenzivní péče a v oblasti laboratorní diagnostiky převážně na point-of-care (POC) systémy.

## 2 AKVIZICE ČÁSTI SPOLEČNOSTI

Na počátku obchodní činnosti společnosti **XX** byly cílovou skupinou klinické obory. Získáním výhradního zastoupení významných výrobců laboratorní diagnostiky, vstoupila společnost **XX** i do neklinických oborů medicíny. Po pětiletém působení vznikla samostatná divize „laboratorní diagnostika“, která se orientovala výhradně na POC přístroje a diagnostické soupravy určené pro laboratoře, praktické a dětské lékařství. Velké změny nastaly i ve strukturách dodavatelů sloučením některých výrobců laboratorní diagnostiky v jednu zahraniční korporaci s názvem **ZZ**. Společnost **XX**, se tak stává distributorem korporace **ZZ** pro Českou a Slovenskou republiku. V roce 2010 vyslovila tato korporace nabídku vlastníkově společnosti **XX** na odkoupení diagnostické divize. Po dvouletých jednáních a přípravách, byla v listopadu **2012** podepsána kupní smlouva na diagnostickou divizi. Touto smlouvou se stala zahraniční korporace vlastníkem diagnostické divize a v ČR vznikla nová společnost **ZZČR**. Do této nově vzniklé společnosti byli převedeni tři zaměstnanci, kteří pracovali v diagnostické divizi a ředitelem a jednatelem společnosti **ZZČR** v jedné osobě se stal původní majitel společnosti **XX**. Nově vzniklá společnost **ZZČR** přebírá zákazníky i dodavatele třetích stran a pokračuje v rozšiřování nabídky profesionálních rychlých testů a přístrojů pro široké spektrum lékařských oborů, pro laboratoře a ordinace specialistů i praktických lékařů a pediatrů. Cílem této společnosti je poskytnout kvalitní diagnostické prostředky nejen zdravotnickým odborníkům, ale i pacientům. Propojení s informačními technologiemi by mělo zprostředkovat kontakt pacienta s lékařem nebo zdravotnickým pracovníkem tak, aby nebyl závislý na místě poskytované péče. Vizí společnosti je aktivní zapojení pacientů do péče o své zdraví pod dohledem zdravotnických pracovníků a poskytovatelů zdravotní péče.

## 3 POPIS ČINNOSTÍ

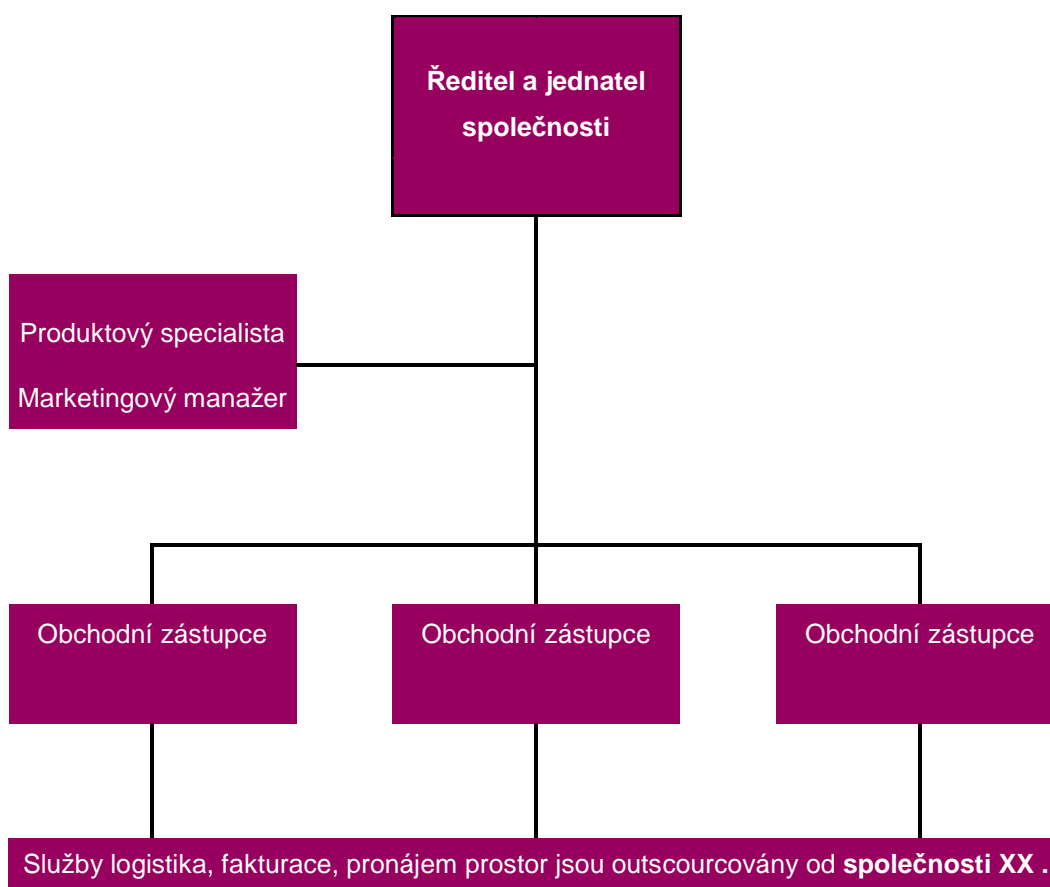
Činnosti společností **XX** a **ZZČR** jsou totožné a je možné je rozdělit do dvou rovin, vyhledání nových produktů a obchodu. Pro společnost **XX** je primární činností vyhledání kvalitních produktů pro obchodní činnost a navázání nových kontaktů se zahraničními společnostmi z oblasti medicínské techniky a zdravotnických prostředků. Společnost **ZZČR** je přímý dodavatel výrobce diagnostických souprav a přístrojů, nebrání se ale spolupráci s třetími stranami. Hlavní náplní obou organizací je vlastní obchod, aktivní vyhledávání nových

zákazníků a péče o stávající zákazníky, prezentace portfolia společnosti a nabídka vhodných produktů pro dané pracoviště. Významnou činností je komunikace s odborníky z jednotlivých odborných společností, podíl na klinických studiích a neustálé sledování vývojových trendů ve zdravotnictví, prezentace produktů na lokálních konferencích a samostatné prezentace nebo přednášky. Osobní účastí na zahraničních kongresech u stánku dodavatele se podporuje propagace produktů a zvyšuje prestiž a povědomí o společnosti u českých lékařů, kteří tyto kongresy navštěvují. Obchodní činnost společnosti významnou měrou posiluje organizování vlastních vzdělávacích akcí a workshopů . Mimo účasti na kongresech a vzdělávacích kurzech je důležitou marketingovou aktivitou i inzerce v odborných časopisech a na webových stránkách odborných společností.

## 4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTÍ

Organizační struktura společnosti **ZZČR** a funkce zaměstnanců je uspořádána podle korporátní hierarchie. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců se jedná o jednoduché liniově štábní uspořádání.

Obr. 4. Struktura společnosti ZZČR.



Vedením společnosti **ZZČR** na pozici ředitele a jednatele společnosti je pověřen majitel společnosti **XX**, který je přímo podřízený řediteli clusteru pro celou východní Evropu. Při malému počtu zaměstnanců jsou některé funkce kumulovány nebo outsourcovány. Obchodní zástupci se zabývají obchodem a provádí i drobný servis, produktový a marketingový manažer zajišťuje marketing, produktové portfolio a část obchodní činnosti.

Organizační struktura společnosti **XX** vychází z koncepce ploché centralizované firemní struktury. Jediný majitel společnosti je ve funkci ředitele a jednatele společnosti. Zaměstnanci zastávající manažerské funkce jsou na pozicích obchodní ředitelka, marketingový ředitel, hlavní účetní a vedoucí servisu. Další zaměstnance tvoří skupina obchodních zástupců a administrativní pracovníci.

## 5 MANAŽER – MAJITEL A FIREMNÍ KULTURA V PRAXI, ZKUŠENOSTI ZAMĚSTNANCE

### 5.1 NÁSTUP DO SPOLEČNOSTI XX

Z popisu obou společností a strukturálního zobrazení vyplývá jeden zásadní spojovací prvek, a tím je osobnost majitele společnosti **XX** a současně ředitele společnosti **ZZČR**. Jeho charakterové vlastnosti a manažerské schopnosti významným způsobem ovlivňují chod obou společností. V případě firmy **XX** jsou ovlivněny zásadním způsobem ekonomika, vztahy mezi manažery a zaměstnanci. Jaká atmosféra je v obou společnostech, vyplývá nejen z vyprávění paní **Marie** a z názorů zaměstnanců, ale částečně tuto skutečnost odhalí i závěry personálního auditu.

Paní **Marie** nastoupila do společnosti **XX** na pozici obchodního zástupce před 15 lety. Příjímací pohovor se odehrál v kavárně s obchodní ředitelkou paní **B** a její poslední slova při loučení byla „no uvidíme“. Při nástupu přebrala paní **Marie** mimo přijímacích formalit jen hromadu neutříděných příbalových listů, několik prospektů v angličtině, stůl a židli. Přes první nejistý dojem z přijímacího řízení se paní **Marie** pustila s chutí do práce, utřídila materiály, vyhodnotila perspektivní produkty, připravila prospekty a začala navštěvovat první zákazníky. Další překvapení přišlo asi po měsíci, když se dozvěděla, že kolegyně, se kterou sdílí kancelář, paní **C**, je sestrou obchodní ředitelky. Paní **Marie** nastupovala na pozici obchodního zástupce se zdravotnickou diagnostikou jako do svého druhého zaměstnání s dostatečnými obchodními zkušenostmi a návyky. Když usedla k počítači, aby zpracovala materiály nebo komunikovala se zákazníky a po 30 minutách měla za zády obchodní ředitelku, paní **B**, s poznámkou „Marie vy jste jak spisovatelka, co pořád píšete?“ byla zaskočena. Další překvapení nastalo, když zmíněná sestra obchodní ředitelky, paní **C**, přišla do práce, a se slovy, „tak kam bychom se dnes vydali“, rozložila šanon s kartami zákazníků a bez logické návaznosti se vydala za náhodně vybraným zákazníkem.

Jako v každé organizaci i zde fungovaly firemní „šušskandy“. Paní **Marie** se snažila věnovat pouze své práci a pomalu se dostavily první prodejní úspěchy. S úspěchy se zvyšovala i frekvence nepříjemných poznámek k oblečení, rodinnému stavu a shazování ze strany obchodní ředitelky, **paní B**, i její sestry, **paní C**, ať již mezi čtyřma očima, nebo v kolektivu. Spolupracovníci to samozřejmě vnímali, byli ale rádi, že se jich to netýká. K nepřízni obchodní ředitelky, **paní B**, přispěl i nezáměr paní **Marie** o kosmetiku, kterou obchodní ředitelka nabízela svým podřízeným v rámci své vedlejší pracovní činnosti. S majitelem firmy **panem A** se paní **Marie** vídala jen občas a v krátkých rozhovorech jej pouze informovala o dění v oblasti diagnostiky. Po necelých dvou letech paní **Marie** nevydržela tento tlak a našla si nové zaměstnání. Jako důvod k odchodu uvedla lepší finanční nabídku. Do této chvíle hrála hlavní manažerskou roli v jejím pracovním životě obchodní ředitelka, **paní B**, a z kolegů to byla její sestra, **paní C**.

*Závěry psychologa - obchodní ředitelka, paní B*

*Výsledky individuální diagnostiky i pohled psychologa odhalily analytické myšlení, zkušenosti a znalosti v oboru, organizační schopnosti a velké pracovní nasazení. Organizační talent však nesplňoval předpoklady pro vedení a řízení lidí. Důvodem je negativismus, tendence k ironii a nadřazenosti při komunikaci. Byla hodnocena jako aktivní a dominantní osobnost. Zaměstnanci setrvávající ve firmě více než 5 let ji vnímali jako málo přátelskou, na rozdíl od nově příchozích, kteří ji hodnotili jako přátelskou. U paní B byly shledány známky mírného vyhoření. Při sebehodnocení došlo téměř ke shodě s průměrným hodnocením zaměstnanců.*

Další vývoj a současný stav

Podle neformálních rozhovorů a osobních zkušeností jednotlivých zaměstnanců s odstupem času je za současného stavu společnosti obchodní ředitelka, **paní B**, hodnocena rozporuplně. Z pohledu aktivity se jedná o velmi pracovitou ženu, s častými výkyvy nálady, nadřazeným chováním a tendencí ke mstivosti. Je nutné dodat, že většina zaměstnanců byla zainteresována do vedlejší obchodní činnosti ředitelky **paní B** s kosmetikou. Zaměstnanci tento fakt vnímají rozporuplně a někteří si kosmetiku raději kupují, aby měli klid. Pracovití a méně oblíbení zaměstnanci jsou přetěžováni a k zaměstnancům, o kterých se domnívá, že jí jsou loajální, je velmi vstřícná. Je respektována spíše pro svou pozici než z přirozené autority. Často byla vnímána jako intrikánka a brzda rozvoje společnosti.

*Závěry psychologa - obchodní zástupkyně, paní C*

*Názor psychologa a kolegů **paní C** se shoduje v závěru, že se jedná o osobu výrazně sebevědomou a prosazující své názory. Působí nezávisle a individualisticky a není ochotna spolupracovat s dalšími obchodními zástupci v týmu. V případě obchodních nezdarů má tendenci k alibismu. Je velmi náladová a místy až plačtivá. Na změny reaguje pomalu, nemá ráda novinky a svým přístupem sabotuje možná zlepšení. Působí velmi negativisticky, což může přenášet i na klienty. Manažery je hodnocena jako aktivní, dominantní a komunikativní, spíše přátelská, s nedostatkem uznání autority, velmi emocionální. Spolupracovníci ji hodnotili naopak jako velmi nepřátelskou a ne příliš aktivní. Sama zaměstnankyně, **paní C**, se vidí jako*

*velmi přátelská, s vysokým respektem k autoritám a průměrnou dominancí a aktivitou, z čehož je patrná nízká míra sebereflexe.*

Další vývoj a současný stav

Výsledky názorů psychologa, pozorování a poznatky ze současnosti a z neformálních rozhovorů s kolegy se ani po letech nemění. Vzhledem k rodinné vazbě s obchodní ředitelkou je **paní C** stále vnímána jako protekční zaměstnanec. Okázala snaha obchodní ředitelky, **paní B**, neprotěžovat svojí sestru, **paní C**, však nebudí důvěru k oběma ženám. **Paní C** je k novým zaměstnancům velmi kritická, útočná a nárokuje si úctu a respekt. V prostředí kanceláře, vyžaduje pozornost s úmyslem být středem zájmu. S některými kolegy komunikuje útržkovitě, jako by je chtěla vyčlenit z kolektivu, Toto chování je trpěno nadřízenými a přehlíženo kolegy z obavy, aby se nestali také cílem jejích útoků . Ochota spolupracovat je jen pózou před vedením společnosti, sama však spolupráci druhým nenabízí a na své kolegy působí velmi pesimisticky, zdůrazňuje jen problémy, které popisuje v ještě horším obrazu, než jaké ve skutečnosti jsou. Při komunikaci s ní vzniká pocit „obchodního povýšenectví“, které může být podloženo jejím ekonomicky přínosným portfoliem. Přes výsledky personálního auditu a doporučení auditora o náhradě této zaměstnankyně je i nadále členkou týmu.

## 5.2 ALTERNATIVNÍ ŘEŠENÍ

Po odchodu ze společnosti **XX** paní **Marie** získala ihned nové pracovní místo. V nové práci se paní **Marie** vzhledem k produktovému portfoliu a z osobních důvodů necítila příliš dobře, a když přišla ze strany majitele firmy **XX** opakovaná nabídka na návrat, domluvila si s ním schůzku. Jak vyplynulo z rozhovoru, majitel firmy **pan A** měl podezření, že důvodem odchodu je obchodní ředitelka **paní B** a její sestra **paní C** a nabídnul paní **Marie** alternativní řešení. Bude pracovat pod jeho jinou firmou a náplní práce bude portfolio firmy **XX**. S těmito podmínkami paní **Marie** souhlasila a po tříměsíční přestávce se vrátila ke svým produktům a zákazníkům. Po roce působení jí bylo oznámeno, že bude administrativně jednodušší, když bude převedena do firmy **XX**. Zaskočená paní **Marie** se nezmohla na odpor a s představou náhlé ztráty zaměstnání smlouvu podepsala. Neuběhlo ani 14 dní a dříve nevšimavá obchodní ředitelka, **paní B**, začala svou obvyklou hru nepřijemných narážek a jízlivostí. Když paní **Marie** požádala o přesun do místnosti, kde byl volný počítač u okna, byla sice přesunuta, ale na místo proti silnému kuřákovi a vedoucímu servisu do kouta místnosti bez denního světla.

## 5.3 PŘÍBĚHY NEJEN PANÍ MARIE

Přestože byl vedoucí servisu silný kuřák a paní **Marie** nerada snášela oblaka dýmu, měla s ním dobrý kolegiální vztah a často spolupracovali na přípravě materiálů pro inzerci. Mnohdy se stalo, že jakmile obchodní ředitelka, **paní B**, zjistila, že se společně věnují nějaké práci, ihned přišla se svým požadavkem a vyžadovala, aby se věnoval její záležitosti, třeba i

soukromé, a to okamžitě. Ten jí vyhověl, ale často nechápavě kroutil hlavou. Během těch několika let, která paní **Marie** strávila v této společnosti, zaznamenala i další případy „zvláštního chování“ obchodní ředitelky, **paní B**, k některým jiným kolegům. Překvapivý byl odchod zkušené obchodní zástupkyně, která rozhodně z pohledu **paní Marie** nezavdávala žádné příčiny k útokům. Navíc bydlela mimo Prahu, a tak kontakt s obchodní ředitelkou, **paní B**, nebyl tak častý. Několikrát si tato kolegyně postěžovala paní **Marii** na poměry ve firmě, nikdy to však nevypadalo na vážné rozhodnutí k odchodu. Při jejich posledním setkání před ukončením pracovního poměru si tato zaměstnankyně paní **Marii** povzdechla, že už má té arogantní ženské i jejich intrik dost. Lze tedy předpokládat, že špatné chování obchodní ředitelky, **paní B**, se netýkalo pouze **paní Marie**, ale i dalších vybraných zaměstnanců.

V kontrastu se odráží další postřeh, který nebyl nikdy nikomu pochopitelný, a to laskavé chování obchodní ředitelky, **paní B**, k pracovníkovi ze skladu. Všichni jej vnímali jako lajdáka a líného budižkničemu, který zneužívá její přízeň. Dokonce ani policií zjištěná rychlá soukromá jízda služebním vozem v pracovní době nepřiměla majitele firmy **pana A** k zakročení proti tomuto zaměstnanci. Nepochopitelné se zdálo i přijetí nové obchodní zástupkyně obchodní ředitelkou, **paní B**, do diagnostického týmu, která svou arogancí překračovala rámeček slušného chování vůči většině kolegů. Pomluvy a nevráživost, špatné předávání informací a ignorace, ke které strhla i jednu z kolegyň tohoto týmu daly vzniknout napjaté atmosféře nejen v diagnostické divizi, ale v celé společnosti. Majitel firmy, **pan A**, tuto skutečnost sám citelně vnímal a jeho postoj k řešení problému vystihovala věta „už aby šla na mateřskou dovolenou“. Nebyl však ochoten nebo schopen ji řešit s odkazem na to, že jde o věc obchodní ředitelky, **paní B**.

## 5.4 AKVIZICE

V této napjaté atmosféře začala paní **Marie** vážně uvažovat o definitivním odchodu. Během let si vybuodovala přátelské vztahy se svými zákazníky a dobré vztahy měla i se zahraničními dodavateli a distributory. A právě účast na jednom zahraničním školení změnilo a posunulo její rozhodnutí o odchodu. Zahraniční dodavatelem diagnostiky byla americká korporace, která otvírala pobočky v celé Evropě. Paní **Marie** si uvědomila, že tato nabídka bude učiněna i majiteli její firmy. Během dvou let se tak i stalo. Až doposud byla komunikace s majitelem firmy, **panem A**, pouze příležitostná a pokud byla, nikdy se neobešla bez negativního dopadu ze strany obchodní ředitelky. Majitel společnosti **XX**, **pan A**, si byl vědom nevráživosti obchodní ředitelky, **paní B**, proti zaměstnancům se kterými komunikoval, nijak ale situaci neřešil, jen se k nim stavěl přátelštěji. Ačkoli se paní **Marie** během let zaměřila pouze na svou práci a snažila se vytěsnit negativní přístup nadřazené, situace v ní zanechala nepříjemnou stopu permanentního napětí. Příprava akvizice trvala jeden rok a na přání majitele firmy, **pana A**, za přísně utajených podmínek. V době příprav měla paní **Marie** možnost lépe poznat majitele společnosti **XX**. Z předcházejících let si jej pamatovala jako přátelského člověka, se širokým rozhledem v oboru. Jeho nepříjemné povahové rysy nevystupovaly příliš na povrch, jen některé



jeho kroky paní Marie s ohledem na jeho dlouholetý pracovní vztah s obchodní ředitelkou, **paní B**, nechápala. Zveřejnění záměru majitele o prodeji diagnostické divize dva měsíce před podpisem smlouvy způsobilo mezi zaměstnanci velké pozdvižení, a to především u těch, kteří nevykazovali jakýkoliv přínos. Akvizice proběhla díky pracovitosti zaměstnanců diagnostické divize úspěšně a paní Marie věřila, že v malém kolektivu zavládne lepší pracovní klima.

## 5.5. NOVÁ SPOLEČNOST A OSOBNOST MANAŽERA

Do nově vzniklé společnosti **ZZČR** přestoupili zaměstnanci diagnostické divize a ředitelem se stal majitel firmy, **pan A**. Vzhledem k malému počtu přestupujících zaměstnanců, logistické služby zajišťovala i nadále společnost **XX**. Náklady na tyto služby převyšovaly celkové náklady na pronájem všech prostor společnosti **XX**. Toto nebyla jediná situace, kdy se paní **Marii**, začaly otvírat oči, kdo je ředitel nové společnosti **ZZČR**. Historický a zcela pravdivý výrok ředitele, **pana A**, zazněl asi týden po podpisu akviziční smlouvy „*budeme se mít v ZZČR, tak jak si to uděláme*“.

Paní **Marie** nastoupila do této společnosti jako produktový a marketingový manažer s tím, že kromě těchto povinností bude i nadále zajišťovat nemocniční laboratorní sektor. Práci věnovala mnoho času ze svého osobního volna. Nově vzniklou společnost bylo třeba uvést na trh, informovat zákazníky o změnách a dostat do jejich povědomí novou značku, a zajistit administrativní kroky podle korporátních předpisů. Značnou část zabraly přípravy obchodních a marketingových plánů, překlady a korektury překladů. Zatímco paní **Marie** pracovala na plný výkon, její nadřízený ředitel, **pan A**, zcela naplňoval své představy o práci v korporaci. Během prvního roku byl každý měsíc na týdenní dovolené na horách, na jachtě nebo na cestách. Jeho nadřízený v Německu samozřejmě o těchto aktivitách nevěděl. Při návštěvách Prahy však narážel na nedostatky **pana A** ve znalostech produktů, a paní **Marie** vykazovala známky únavy. Promluva nadřízeného ze zahraničí mezi čtyřma očima a ředitele, **pana A**, vykonala své. Jeho chování k paní **Marii** se od té doby změnilo, nastalo obviňování z nekontrolované korespondence s korporací a podezřívání. Svou nečinnost nahrazoval telefonáty do zahraničí a před příjezdem svého nadřízeného požadoval od paní **Marie** návrhy a nápady jak zvýšit obraty. Domluvit se s ním na řešení čehokoliv bylo těžké pro jeho zaneprázdněnost jeho soukromými firmami nebo jinými záležitostmi. Aby obchodní zástupci měli nějaký kontakt s vedením, svolávala schůze paní **Marie** sama po předchozí domluvě s ředitelem. Schůze probíhaly téměř ve stejném duchu. Paní **Marie** měla připravený seznam věcí k řešení, ředitel, **pan A** většinou návrhy vetoval nebo v horším případě shazoval její autoritu před kolegy.

Po období dobrých pracovních vztahů v průběhu příprav na akvizici, nastal zásadní obrat v jeho chování: hledání malicherných chyb, chytání za slovo a vždy opačné řešení, než jaké navrhovala paní **Marie**. Do úplné dokonalosti dovedl taktiku, kdy se ptal na konkrétní věc, kterou kdesi vyčetl, a když se mu dostalo odpovědi, kladl další a další otázky. Vyčerpali-li dotazovaný všechny možnosti odpovědí, ředitel jakoby zklamaně řekl „*to jsem si myslel, že víte*

víc“, a snažil se u dotazovaného vyvolat pocit, že vlastně nic nezná. Vedly ho k tomu pravděpodobně pocity vlastní nejistoty a ohrožení, nebo velké množství nahromaděných problémů, které neřešil ve svých soukromých firmách.

*Závěry psychologa – majitel společnosti XX a ředitel společnosti ZZČR, pan A*

*Z pohledu psychologa se jedná o člověka, který má dobré strategické myšlení a vize, vysokou míru kreativity a flexibility, technické myšlení, dobrou znalost produktů a cit pro potřeby trhu. Negativními rysy jsou však zabíhavost myšlenek, překotná komunikace a chaotičnost při rozhodování, včetně špatné organizace času. Diferencovaně přátelské chování k zaměstnancům vychází ze špatné schopnosti řízení lidí a snahy o manipulaci s jedinci, kteří jsou v danou chvíli pro něj užiteční. Zároveň se sám vyznačuje snadnou manipulovatelností od jiných lidí v případě, že má pocit, že s ním ve všem souhlasí a podporují jej.*

Další vývoj a současný stav

Na první pohled lze říci, že **pan A** je úspěšný muž ve věku 58 let, který krátce po revoluci v roce 1991 založil na základě přátelských vztahů z předchozího zaměstnání malou společnost o 5 zaměstnancích. V průběhu let se firma úspěšně rozrůstala a dařilo se nacházet nové a nové produkty postupně obchodované v dalších jeho firmách, které zakládal.

Současné hodnocení zaměstnanců vycházející z volných, nezávazných rozhovorů a postřehů se diametrálně liší. Nově příchozí překvapí otevřenost a přátelské jednání. Prvotní nadšení majitele z nově příchozího zaměstnance po čase vyprchá, nesplní-li přesně jeho očekávání. Ke splnění cílů a očekávání je totiž třeba i kompetencí, které jsou značně podryvány samotným majitelem. Často měnící se rozhodnutí, taktizování a nedochvilnost jsou jen část stížností zaměstnanců i manažerů. Dochází k malé motivaci lidí i k přehlížení mobbingu případně bossingu, kterou na některých zaměstnancích praktikuje obchodní ředitelka, **paní B**. Majitel společnosti byl obchodníky, kteří vykonávají svou práci víceméně samostatně, hodnocen jako pasivní osoba. Naopak ostatní zaměstnanci bez ohledu na postavení hodnotí majitele jako průměrně aktivního. Jeho vlastní sebehodnocení a pohled na sebe samotného je pozitivnější než ukazuje hodnocení podřízených. Z vnějšího pohledu se jedná o rozporuplnou osobnost, na jedné straně ochotnou k jednání s demokratickým přístupem, na druhé straně tvrdě preferující splnění svých někdy až dětinských přání. Ve společenském styku často dochází k nepříjemným situacím a zúčastnění zaměstnanci jen s obtížemi zachraňují jeho netaktní chování.

## 5.6 PERSONÁLNÍ AUDIT

Význam personálního auditu a jeho přínos pro společnost je nepochybný. Nabídka i kvalita těchto služeb je široká, a proto volba správné agentury, která tyto služby poskytuje je zásadní krok. Předchází mu rozhodnutí managementu tuto službu využít a investovat do ní. Ani ten nejlepší personální audit nemůže nastavit pravidla a firemní kulturu, pokud není vůle u zadavatelů auditu. Problémem práce agentury může být hodnocení situace ve firmě, kde zadavatelem je ten, který je zároveň největším zdrojem problémů v organizaci. Jiným aspektem

jsou zkušenosti psychologa a jeho objektivita. Dalším důležitým momentem je rozpoložení konkrétního zaměstnance v průběhu personálního auditu.

Z materiálů auditu vyplynulo, že agentura zvolila metodu Bochumského osobního dotazníku, který je běžně používán v praxi při poskytování poradenské činnosti v oblastech psychologie práce a organizace nebo v poradenské psychologii. Z výzkumů validity BIP bylo zjištěno, že výsledek má značný vztah ke spokojenosti s vykonávanou prací, sebehodnocením vlastní úspěšnosti, dosahovanými příjmy a postavením. Nevýhoda testu je náchyllost ke zkreslování u osob, které mají tendenci ukázat se v lepším světle. Tuto situaci mohou využít právě inteligentní manipulátoři. Mimo stav testovaného zaměstnance je důležitý i přístup k testu a ochota pravdivě odpovídat. BIP je zaměřen na diagnostiku schopností a profesních předpokladů zaměstnanců, které jsou důležité pro úspěšné zvládnání vykonávané profese. Použití BIP má nepochybně velký přínos a používá se jako poklad pro nastavení osobního rozvojového plánu, koučinku, speciálního školení nebo dalších rozvojových aktivit zaměstnanců.

V případě společnosti **XX** nebyl cílem personálního auditu rozvoj zaměstnanců. Záměrem majitele, **pana A**, bylo upravit uspořádání organizace tak, aby efektivně fungovala a přinášela větší zisk. Pro potřeby personálního auditu byla agenturou použita i vlastní metoda DiagXX, která slouží k auditu týmů společností. Individuální pohovory s jednotlivými zaměstnanci i s vedením společnosti vedl psycholog auditorské společnosti. Nelze pochybovat o kvalitě provedení personálního auditu. Otázkou je, jak zaměstnanci, manažeři a sám majitel, kteří věděli o problémech firmy, k auditu a k vyplnění dotazníků přistupovali. U obou manažerů, majitele firmy, **pana A**, a obchodní ředitelky, **paní B**, byly náznaky arogance, manipulace a zaměstnanci popisované intrikaření, které u nich mohly předurčovat sklony k méně etickým metodám řízení. Akceptování mobbingu ze strany **paní C** a nové mladé kolegyně z týmu diagnostické divize, nasvědčuje tomu, že konflikty mezi zaměstnanci manažery buď nezajímaly, nebo je využívali pro snadnější manipulaci zaměstnanců. Lze se tedy jen domnívat, že manažeři přistupovali k dotazníku s větším nadhledem než sami řadoví zaměstnanci. Této domněnce by odpovídaly i výzkumy zpochybňující validitu testu s ohledem na spokojenost a vnímání vlastní úspěšnosti probandů. Potvrzením by mohlo být hodnocení **paní C**, u které se v hodnocení BIP i hodnocení kolegů zaměstnanců shoduje. Dá se tedy předpokládat, že přes její malou sebereflexi dotazník vyplňovala pravdivěji než manažeři.

Podobně přistupovala k testování i paní **Marie** a výsledek hodnocení a názoru psychologa tomu i odpovídá.

*Závěry psychologa- paní Marie*

*Z výsledku individuální diagnostiky metodou BIP je patrná přátelská povaha, empatie, obětavost a ochota k práci pro firmu a zákazníky. Má vysoké pracovní nasazení a loajalitu k zaměstnavateli, při osobním kontaktu má příjemné a profesionální vystupování,. V době auditu vykazovala známky vyhoření, trpěla chaotičností v komunikaci, působila rozpačitým a submisivním dojmem, strachem z navazování nových kontaktů, změn a novinek. Manažery je*

*hodnocena jako velmi aktivní, komunikativní a týmová. Shoda v hodnocení mezi manažery a spolupracovníky byla i ve vnímání jejího zaměření na úkoly a cílevědomosti. Svůj sebeobraz hodnotila podle toho, jak se v organizaci cítila. Vnímá se jako průměrně přátelská a aktivní, s poměrně nízkým respektem k autoritám. Tento fakt je pravděpodobně silně ovlivněn vztahem k obchodní ředitelce, paní B.*

Další vývoj a současný stav

Na základě neformálních rozhovorů je kolegy vnímána jako pracovitá a přátelská osoba, dnes vykazující známky únavy a přetížení. Kolegyně, které s ní blíže spolupracovaly, jí přiznávají organizační schopnosti, poctivost v práci a obětavost. Při rozhovoru s paní Marií se psycholog nevyjádřil o vyhoření a nezajímal se o příčiny tohoto stavu. Chaotičnost v komunikaci paní Marie připouští a vysvětluje, že měla pocit, že by rozhovor s psychologem mohl pomoci odhalit skutečnou situaci ve společnosti, a proto v krátkém časovém limitu, který měla, chtěla popsat situaci a pravděpodobně až příliš zabíhala do detailů.

Pro dokreslení personálního složení společnosti **XX** autorka použila ještě další dva profily osobností, kterými tato společnost disponuje. V prvním případě se jedná o kmenového zaměstnance, **pana E**, pracujícího u společnosti **XX** více než 15 let.

*Závěry psychologa - obchodní zástupce pan E*

*Psycholog ve svém názoru oceňuje u tohoto pracovníka především velmi dobré komunikační schopnosti a vystupování. Také zmiňuje kvalitní péči o zákazníky a dobrou znalost prostředí a produktového portfolia. Jeho negativním osobním rysem dle psychologa je nízká míra loajality, tendence přenášet problémy na druhé, možné pomlouvání a nízká stresová odolnost. Díky úspěšnému portfoliu má **pan E** dojem vlastní důležitosti až nadřazenosti.*

Další vývoj a současný stav

Kolegy je vnímán jako méně aktivní, ale komunikativní a jeho nadřazenost vnímá pouze 30 % dotázaných, protože své názory prezentuje pouze ve vybraném okruhu spolupracovníků. Z neformálního rozhovoru vyplývají pocity nedocenění a demotivující atmosféra ve společnosti. Obává se fúzí a akvizicí, aby nepřišel o vybudované postavení ve firmě. Je rád, že může cestovat a být v kontaktu s „medicínskými kapacitami, se kterými si může tykat“. Je logické, že tento fakt mu zvyšuje již tak vysoké sebehodnocení. Tento zaměstnanec je hluboce dotčen, že není lépe odměňován. Uvědomuje si při tom, že je to díky špatnému hospodaření společnosti a přijímání nebo držení neproduktivních zaměstnanců.

Druhou osobou je **pan D**, muž ve věku 65 let. V předchozích zaměstnáních se zabýval prodejem sportovních potřeb a oblečení. **Pan D** byl přijat do společnosti **XX** na základě doporučení lékaře-zákazníka a přítele majitele společnosti **XX**, **pana A**. Nastupoval na pozici marketingového manažera a jeho úkolem bylo uvést na trh nevýznamný produkt, který by se více hodil do sortimentu zdravotních potřeb než zdravotnické techniky.

*Závěry psychologa - obchodní zástupce pan D*

*Dle názoru psychologů má velmi dobré komunikační dovednosti a schopnost samostatně*

*pracovat. K jeho negativním rysům patří osobní i pracovní nadřazenost, minimální angažovanost až lenost a špatné vedení lidí. Tento zaměstnanec má vysoké nároky za minimálně odvedenou práci. Je jeden z mála, u koho se všichni zaměstnanci téměř shodli v názorech, a vyhodnotili jej jako málo aktivního, ale přátelského.*

Další vývoj a současný stav

Názory kolegů při volných a nezávazných rozhovorech byly ostřejší a vyjadřují se o tomto kolegovi jako o parazitujícím členu týmu. Přes tyto výsledky a přesvědčivé názory kolegů zůstává **pan D** dalším demotivujícím činitelem firmy.

Na jednotlivých popisech osobností je nutné připustit fakt pro koho a k jakému účelu jsou personální audity prováděny a zda pohovory s probandy provádí opravdu zkušený psycholog, který si uvědomuje úskalí testů a pozorně naslouchá všem zaměstnancům. Personálnímu auditu by mělo předcházet důkladné seznámení s vnitřním uspořádáním a fungováním organizace – její diagnostika. Výsledek hodnocení by neměl být zohledněn a přizpůsoben zadavateli personálního auditu. Řešení situace a samotná prezentace výsledků, když jedním z problémů jsou právě zadavatelé personálního auditu, manažeři, případně majitelé společnosti, musí být pro personální agenturu velmi obtížné.

Od personálního auditu prošla společnost **XX** zásadní změnou, kterou byla akvizice diagnostické divize. Doporučení auditu o jiném rozdělení kompetencí mezi manažery se nepodařilo realizovat. Majitel firmy **XX** ponechal v kompetenci obchodní ředitelky, **paní B**, personální řízení.

## DISKUSE

V diskusi nad zkušenostmi paní Marie si autorka položila několik otázek, které se týkají firemního klimatu ve společnosti **XX**, dále vlivu firemní kultury na chování jedince, osobností manažerů a validity testování personálního auditu.

### Jaké je klima ve společnosti **XX**?

Z popisu situace **paní Marie**, z volných rozhovorů se zaměstnanci a závěrů psychologů je možno sestavit obraz dvou hlavních tvůrců pracovního klimatu v obou společnostech. Jsou jimi majitel, **pan A**, a obchodní ředitelka, **paní B**. Chování obchodní ředitelky, **paní B**, přes její pracovitost, je v některých ohledech kontraproduktivní. Je to patrné především ve výběru a hodnocení zaměstnanců a provozování soukromé obchodní činnosti na půdě organizace. Její schopnosti a především její charakterové vlastnosti nejsou vhodné pro vedení týmu. Tendence znevýhodňovat neoblíbené zaměstnance s projevy mstivosti, je možno označit jako bossing. Ze strany majitele firmy trpí zaměstnanci nejvíce chaotickým řízením, nespolehlivostí a nedodržováním dohod. Tento neustálý tlak, změny a roztříštěné postoje manažerů působí na

zaměstnance velmi demotivačně. Špatná finanční situace společnosti, setrvávání nevykonných pracovníků a na druhé straně velkorysé přijímání manažerů z řad přátel majitele, vede dříve výkonné osoby k apatii. Někteří již raději volí práci z domova než setkávání se v kanceláři. Tato situace naprosto rozbíjí možnost týmové spolupráce, která by za dané situace byla vhodným řešením těžké ekonomické situace. Osobní vazby zbavují nadřazené nadhledu. Sám majitel firmy, pan A, připouští nevhodnost paní B pro personální práci, vzniklou situaci však neřeší. Ze zkušeností zaměstnanců je největším problémem společnosti XX sám její majitel pan A, u kterého je možné pozorovat tendence k bossingu vycházející z jeho povahových rysů i aktuální situace. Psycholog se ve vyhodnocení majitele společnosti XX vyjadřuje velmi opatrně. V případě paní C bychom mohli označit její chování ke kolegům jako známky mobbingu. Závěrem tohoto shrnutí je zřetelné, že pracovní klima ve společnosti je pro mnohé zaměstnance jen přežíváním a jak z hovorů vyplynulo, pokud by měli možnost, firmu by opustili.

### **Může firemní kultura usměrnit chování jedince?**

Autorka se domnívá, že pokud v organizaci panují dobré vztahy, je možné do jisté míry usměrňovat chování problémového jedince, nebo dokonce eliminovat některé jeho negativní rysy. V tomto konkrétním případě je však situace odlišná tím, že sami potenciální tvůrci firemní kultury, manažeři, nedávají svým chováním a jednáním příklad zaměstnancům. Toto jednání se samozřejmě přenáší i do nově vzniklé pobočky korporace a na její pracovníky. Z pohledu zaměstnance je taková situace neřešitelná.

Zahraniční zaměstnavatel předpokládá dodržování firemní kultury a manažerské etiky, a to především samotnými manažery a majiteli firem. Otázka do jaké míry je dodržována etika u manažera a majitele firmy XX, pana A, v situaci, kdy se jeho vlastní firma potýká s velkými ekonomickými problémy a je závislá na zisku z outsourcovaných služeb pro společnost ZZČR, už nespadá do rámce této bakalářské práce.

### **Jak ovlivňují změny v prostředí chování manažerů?**

Pan A začal svou podnikatelskou činnost před více než 25 lety, kdy pojem firemní kultura byl v českých poměrech ještě neznámý. Je samozřejmé, že se v té době vztahy a procesy vyvíjely živelně, cestou vyvolanou aktuálními potřebami a rozvojem organizace. Firma fungovala na základě přátelských vztahů a oddanosti hrstky zaměstnanců, která přinesla majiteli nemalé úspěchy. S rozšiřováním působnosti firmy se ředitel firmy XX uchýlil k tomu věci spíše neřešit, protože jak říká „ony se vyřeší časem samy“. Takový postoj ředitele k problémům vlastní firmy **nemůže** vést jinam než k jejímu rozkladu. Jeho zdánlivě demokratický přístup vychází z vlastní vypočítavosti až parazitujícího chování, které je možné si vysvětlit výše zmíněnou větou „budeme se mít tak, jak si to uděláme“. Lze se domnívat, že došlo k posunu

v jeho hodnotovém žebříčku a k vnímání zaměstnanců. Jiné důvody, které se týkají jeho osobnosti, by bylo nutné doložit dalšími psychologickými testy.

### **Může personální audit a testy k němu používané odhalit patologické chování?**

Běžně se metody psychologie práce využívají pro účely rozvoje zaměstnanců, jako poradenská činnost pro zvládnání zátěže u náročných pracovních profesí a pro nábor zaměstnanců. K diagnostice organizace se přistupuje v případě, jaký je popsán v této bakalářské práci. Majitel by rád zlepšil efektivitu své firmy a hledá vhodné nástroje pro její realizaci. Agentura provádějící personální audit použila vlastní sociometrickou metodu a pro vyhodnocení kompetencí a potenciálu metodu BIP. Je otázkou, proč se více nezabývala důvody vyhoření výkonných zaměstnancům, jejich vztahem k nadřízeným, přístupem k vyplnění dotazníků a nepřikročila k případnému ověření jinou metodou. Nesprávná interpretace testů může ovlivnit životní osudy zaměstnanců stejně tak jako zastírání a nepravdivé vyplňování testů lidmi, kteří mají sklon k manipulaci nebo vykazují jiné patologie. Práce v malých firmách je o to složitější, že práci personalisty(-ky) většinou supluje účetní, jak je tomu i v případě firmy XX. Ti vesměs nemají žádné zkušenosti z oblasti psychologie práce a jsou zaměřeni především na ekonomické ukazatele organizací. Pokud se k této skutečnosti přidají další faktory, jakými jsou např. osobnost majitele firmy, schopnosti obchodní ředitelky a celkové klima v organizaci, zdá se být situace bezvýchodná.

## **ZÁVĚR**

Firemní kultura, která je od 80. let 20. století tématem pro široké spektrum odborníků, se dnes dostává do povědomí společnosti. Důvody jsou více než logické. Globalizace s sebou nepřináší jen výhody, ale i mnoho negativních prvků. Díky rychlým změnám probíhajícím v ekonomice, konkurenčním prostředí a v oblasti technologického rozvoje, přistupují společnosti k nejrůznějším formám transformace. Jejich cílem je efektivita a maximální využití lidského potenciálu. S tím souvisí i nastavení procesů ve všech oblastech činnosti každé organizace. Díky vzniku velkých nadnárodních společností vyvstala tako potřeba o to naléhavěji. Zaměření pouze na efektivitu a nastavení procesů by jen částečně splnilo záměr manažerů. Autorka se v teoretické části této práce zaměřila na vnímání firemní kultury v obecném pojetí i na různé pohledy a definice firemní kultury. Uvědomuje si široké spektrum faktorů, které firemní kulturu ovlivňují.

Ten kdo firemní kulturu vytváří, je člověk a je nutné na něj pohlížet jako na klíčový a vše ovlivňující element. První kapitola teoretické části je proto věnována roli manažera a manažerské etice. Mimo struktury firemního uspořádání, které jsou neodmyslitelně spojeny s firemní kulturou, se teoretická část práce zabývá i jejími dalšími prvky, které se na kvalitě firemní kultury spolupodílí a utváří ji. Interpersonální vztahy a komunikace jsou základem pro

vytváření pracovní atmosféry a pracovní prostředí lze považovat za souhrn materiálních i společenských podmínek pro jejich vznik a existenci. Prostředí má hlavní podíl na spokojenosti člověka-zaměstnance, aby vykonával pracovní činnost s kladným vztahem a zájmem. K základům dobrých interpersonálních vztahů nedomyslitelně patří i přiměřená motivace, dodržování smluv, respektování předpisů a účinná komunikace. Proces předávání informací a komunikace mezi jednotlivci hrají nezastupitelnou roli při vytváření interpersonálních vztahů. Firemní kultura je v procesu neustálého vývoje a podílí se i na vnímání organizace ve vnějším prostředí. Nositeli zkušeností a dojmů, které jsou transformovány do vnějšího prostředí, jsou zaměstnanci. Této skutečnosti odpovídá nejen to, jak se společnost prezentuje svou veřejně prospěšnou činností, ale i přístupem k vlastním zaměstnancům, jako ke svému největšímu bohatství.

Tato práce obsahuje si dále všímá patologických forem firemní kultury a zabývá se i důvody, proč jsou tyto jevy na pracovištích často tolerovány. Příčinou psychosociálního stresu mohou být špatné styly řízení, porušené interpersonální vztahy a nekvalitní osobní profily zaměstnanců. Patologické chování bylo v minulosti zahrnováno pod pojem šikana, která se v určitém míře vždy vyskytovala a vyskytovat bude. V pracovním prostředí dostaly tyto formy chování díky svým rozdílným účinkům a metodám provedení názvy mobbing, bossing, staffing nebo harassment. Firemní kultura „bezpečného podniku“ tyto fenomény nepřipouští. Přesto většina lidí zapojených do pracovního procesu se stala svědky nebo dokonce oběťmi takového chování. Data uváděná v odborné literatuře jsou překvapující a varující. Všechny tyto patologické projevy poškozují organizace ekonomicky, ale ničí i lidské zdraví a v některých případech mohou končit tragicky. Firemní kulturu lze vnímat jako materiální i mentální sílu slučující požadavky celku i jednotlivců tak, aby bylo dosaženo určitého cíle. Najít cesty k úspěšnému zajištění úkolů je práce nejen pro personalisty, ale pro všechny zúčastněné. V celé teoretické části je v různých souvislostech zdůrazněn význam manažera jako nositele firemní kultury. Jeho morální hodnoty, etické chování a schopnost řízení lidí jsou snáze rozpoznatelné v malých a středních organizacích. Přispívá k tomu menší anonymita, kratší komunikační kanály a omezené finanční zajištění vedoucí k rychlejšímu pádu těchto organizací.

V praktické části bakalářské práce autorka na příkladu malé obchodní společnosti dokládá zásadní význam role manažera a na základě osobních zkušeností jedné zaměstnankyně zkoumá sociálně-pracovní atmosféru v organizaci. Tyto postřehy autorka zaznamenává bez ohledu na jejich subjektivní charakter. Ve snaze objektivizovat hodnocení byly použity závěry personálního auditu a názory dalších zaměstnanců organizace. Závěry personálního auditu vychází z výsledků metod BIP a DiaXX, které agentura použila pro hodnocení. Ve studované organizaci byly nalezeny nepochybné známky patologické firemní kultury, jmenovitě mobbingu a bossingu, které vychází v popsanych osobních zkušeností paní **Marie** i případu obchodní zástupkyně, která náhle opustila společnost **XX**. Z hodnocení psychologa v případě obchodní ředitelky, **paní B**, vyplývá, že s ohledem na její metody personálního řízení není pro



manažerskou funkci vyhovující. Společnost rozhodně neposiluje její arogantní chování, ani protěžování nevykonných zaměstnanců, kteří jsou zainteresováni do jejich soukromých aktivit. Podobně je tomu i v případě **paní C**, která vykazuje silné známky asociálního chování. O **panu A** v nově vzniklé společnosti **ZZČR** je v souladu se závěry psychologa možné uvažovat, jako o osobě s nízkou emocionální inteligencí, sebestředného a s neetickým chováním v krizových situacích. Z uvedených charakteristik vyplývá, že za původce patologické firemní kultury lze považovat představitele top-managementu.

Závěr praktické části se věnuje personálnímu auditu jako prostředku, který by měl pomáhat řešit rozvoj zaměstnanců, případně problémy v personální sféře. Za situace kdy je personální audit proveden na objednávku majitele společnosti **XX** a největší problém tkví v manažerech, případně v rodinných vztazích ve firmě, nelze problém řešit racionálně. Personální audit může nastítnit příčiny existence patologické firemní kultury, nemůže ale vést k nápravě. Audit sledoval pouze jeden cíl majitele organizace, jímž je uspořádání organizace tak, aby tvořila zisk, a proto se nepozastavil nad důvody vyhoření zaměstnanců. Pak je možné audit vnímat jako čistě účelový jak ze strany majitele, tak ze strany agentury, která audit provedla. Za současného stavu zaměstnanci setrvávají v této společnosti pouze kvůli složité situaci na trhu práce, nebo kvůli výhodám a možnosti snadného výdělků, který někteří pobírají. Přitom se zdá, že by tato firma s některými svými zkušenými obchodními zástupci, zaměstnanci a produkty mohla být perspektivní a mohla by při rozumném řízení zajistit příjemné pracovní klima a dobré příjmy.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že **paní Marie** a další zaměstnanci pracovali v prostředí, které neodpovídalo zdravému pracovnímu klimatu a ani jejich představám o firemní kultuře. Tíživá situace některých obětí byla řešitelná pouze odchodem z nepříznivého prostředí a „léčba“ stavu patologické firemní kultury není možná vnitřními silami. Pravděpodobnou cestou k nápravě by mohla být zveřejněná řízená zásadní restrukturalizace firmy spolu s cílenými personálními změnami. Se vznikem nové společnosti **ZZČR** akvizicí diagnostické divize vznikla příležitost jak v malém kolektivu a přátelském prostředí a bez intrik vybudovat spravedlivé a přátelské, tedy bezpečné klima. Při uvedení majitele firmy **XX** do funkce ředitele společnosti **ZZČR** si málokdo uvědomil, že tato kombinace za současné situace ve firmě **XX** není vhodná a nikdo v korporaci **ZZ** nemohl předvídat zvrát v chování **pana A**. Provázanost a závislost logistiky nově vzniklé pobočky korporace na původní společnosti vnáší do situace další negativní vlivy. Jiným negativním faktorem je skutečnost, že ředitel společnosti **ZZČR** je více zaměstnáván problémy své firmy **XX** a svým povinnostem věnuje jen minimální čas. Jinak je popsána činnost obou společností shodná co do obsahu náplně, přesto se značně liší počtem i vytížením zaměstnanců.

Tato fakta potvrzují, že v malých a středních firmách není ani nutné firemní kulturu přesně deklarovat, je však důležité, jak tato firma funguje, jaké jsou vztahy mezi řadovými zaměstnanci, majiteli a manažery a zda zaměstnanci pracují v bezpečném prostředí. Tím je chápáno nejen dodržování předpisů bezpečnosti práce, ale bezpečné prostředí ve smyslu sociálního klimatu. Zdá se, že v některých malých a středních firmách si čeští podnikatelé ještě neuvědomili, že

největším pokladem jejich podnikání jsou kvalitní a spokojení zaměstnanci. Patologická firemní kultura vede k ekonomickým, personálním a morálním ztrátám. Každý špičkový manažer by si měl uvědomit, jak důležitou roli hrají kvalitní zaměstnanci, kteří přinášejí konkurenční výhodu a spoluutvářejí image společnosti. Naopak kvalitní zaměstnanci zase oceňují otevřenou a efektivní komunikaci, možnost dalšího vzdělávání a kariérního růstu, spravedlivé odměňování na základě pracovního výkonu a jasná pravidla týmové práce. Fenomén systému hodnot a etického přístupu k podnikání je jakousi nedefinovanou formou firemní kultury.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### SEZNAM POUŽITÝCH ČESKÝCH ZDROJŮ

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2177-4.
- [3] BABIAK, P., HARE, R.,D., *Hadí v oblecích aneb Psychopat jde do práce*. Překlad: GABAJOVÁ, Z., Academia, Praha, 2014. ISBN 978-80-200-2366-7.
- [4] BARTÁK, J. *Personální řízení v současné trendy*. Praha: UJAK, 2011, první vydání. ISBN: 978-80-7452-020-4.
- [5] BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [6] BEŇO, P. „*Můj šéf, můj nepřítel*“. Šlapanice: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.
- [7] ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [9] GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2007, druhé vydání. ISBN 978-80-85624-32-6.
- [10] HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-8518.
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] KRATZ, H-J., et al. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
- [13] LINHART, j., VODÁKOVÁ, A., PERTUSEK, M. *Velký sociologický slovník*. první. vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN: 80-7184-164-1.

[14] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kolektiv. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

[15] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Akademia, 2002. ISBN 978-80-200-1679-9.

[16] SPURNÝ, J. *Psychologie násilí*, Praha: Eurounion, 1996. ISBN: 80-85858-30-4.

[17] SVOBODOVÁ, L. *Mobbing-nebezpečný podnik fenomén naší doby.*, Praha: VÚBP: 2007. ISBN 978-80-86973-66-1.

[18] SVOBODOVÁ, L., et al. *Nenechte se šikanovat kolegy, Mobbing – skrytá hrozba*, vyd.1., Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

[19] VYKOPALOVÁ, H. *Sociálně patologické jevy v současné společnosti*, Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. ISBN 80-244-0337-4.

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZAHRANIČNÍCH ZDROJŮ**

ROBBIS, H.,A.,: *How TO Speak And Listen Effectively*. American Management Association 1992.

## **SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

Jan Lukavec

<https://kosmas.cz/knihy/194472/hadi-v-oblecích/recenzeknihy/JaLukavec,/iLiteruatura>, 9.7. 2014.

MUDr. František Koukolík: *Mocenská posedlost je stav, při němž se mocenská pýcha a / nebo mocenská závislost kombinují se stupiditou*, přednáška (zejména její 3. kapitola), PPS, WMA, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Psychopatie>

<https://osha.europa.eu/cs>

<http://www.sikanavpraci.cz/co-vsechno-je-sikana/sexualni-harrasment/>

## **SEZNAM OSTATNÍCH ZDROJŮ**

Ján Trgala, agentura Trenkwaldler, Dodržujte firemní kulturu. Ale co to je?

Mladá fronta dnes / zaměstnání/ 7. 11. 2013.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Typy kultur dle Handyho Mocenská kultura .....	16
Obrázek 2: Typologie organizační kultury podle Tropaarse .....	16
Obrázek 3: Struktury základních komunikačních stylů podle typu osobností .....	21
Obrázek 4: Struktura společnosti ZZČR. ....	36

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Alena Manhartová**

**Obor: Manažerská studia - Řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Firemní kultura a její patologické formy**

**Rok: 2015**

**Počet stran textu bez příloh: 41**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 19**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Počet ostatních zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo**