

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Eva Bartáková

Izolace jedince a pracovní skupiny v organizaci
The isolation of an individual and a working group within an organisation
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2013

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....
datum

.....
podpis autorky

Anotace

Práce se zabývá důsledky izolace jedince a pracovní skupiny v organizaci. Jedinec se může do stavu izolace dostat z mnoha důvodů, závažné jsou konflikty mezi zaměstnanci, které mohou vyústit až v různé formy patologického chování. Velká pozornost je věnována možnostem obrany proti těmto negativním jevům, zde je možné jako příklad uvést dobře vypracovaný adaptační proces, kvalitní systém komunikace v organizace, zodpovědný přístup vedení společnosti. Práce se také zaměřuje na izolaci pracovní skupiny. Tato forma izolovanosti nemusí působit negativně na psychický stav členů týmu. Právě spokojenost se stávajícím stavem může být zdrojem problémů. Cílem práce je také upozornit na tu skutečnost, že stav izolace lze překonat pomocí procesu změny. Přestože bylo popsáno mnoho způsobů, jak změnu provést, je její zdárné dokončení velmi obtížné a mnoho pokusů o ni selže.

Klíčová slova

Adaptace, izolace, konformita, leader změny, management změny, mobbing, organizační kultura, personální činnosti, groupthink

Abstract

The main point of the thesis is describe consequences of an isolation of an individual or a working group within an organisation. There could be many reasons for an isolation of an individual. Very serious are conflicts between employees which could lead to some forms of bullying. The attention is payed to a defence against these negative phenomenon such as a well developed process of adaptation, quality system of communication within an organisation and responsible approach of an organisation leaders. The thesis also focuses on a working group which gets in an isolation. This state could not have a wrong impact on its members mental helth. But the satisfaction of group members with a current situation could be a problem. The state of an isolation is possible to manage by setting of change process. Although it was described a lot of ways how to perform a change its successful completion is very difficult and many attempts fail.

Key words

Adaptation, isolation, conformity, change leader, change management, bullying, organisational culture, personnel activities, groupthink

Obsah

0	Úvod	6
1	Izolace jedince v organizaci	9
1.1	Vyloučení jedince kolektivem	10
1.1.1	Důvody konfliktního chování	12
1.1.2	Mobbing a další patologické jevy	14
1.1.3	Podpora dobrých vztahů na pracovišti	18
1.2	Proces adaptace jako nástroj k omezení izolace u nového pracovníka	21
2	Izolace pracovní skupiny	23
2.1	Příčiny izolace pracovní skupiny	23
2.2	Groupthink	27
2.3	Souvislost organizační kultury se vznikem stavu izolace	29
3	Změna jako nástroj k překonání izolace jedince a pracovní skupiny v organizaci	34
3.1	Nastavení procesu změny v organizaci	35
3.2	Role vedení společnosti a personálního oddělení při zavádění procesu změny v organizaci	42
4	Závěr	47
5	Soupis bibliografických citací	49

0 Úvod

Izolace jedince a pracovní skupiny v organizaci je vážným jevem v pracovním prostředí. Negativní dopady na výkonnost zaměstnance, jeho loajalitu k zaměstnavateli, psychický, dokonce i zdravotní stav mohou být velké. Pokud se pracovník rozhodne opustit své zaměstnání, přináší to organizaci zvýšené finanční náklady. Řešení následků zdravotních problémů dopadá na celou společnost. Naopak členové pracovní skupiny, která se dostane do izolace, nemusí pociťovat dopady tohoto jevu negativně, dokonce mohou být se svým pracovním postavením a vztahy v kolektivu spokojeni. O to závažnější mohou být ale dopady izolovaného myšlení těchto týmů pro organizaci. Stav izolace lze omezit pomocí technik tvorby týmů nebo procesu změny, ať už v případě jedince či pracovní skupiny. Přestože bylo vypracováno mnoho modelů a postupů, jak proces změny realizovat, je její úspěšné dokončení velmi obtížné.

Cílem mé bakalářské práce je analýza faktorů v oblasti pracovního prostředí, které mohou mít za následek vznik stavu izolovanosti u jedince nebo pracovní skupiny v organizaci. Mou snahou je zdůraznit, že dopady jevů, jejichž důsledkem je v konečné fázi izolace jedince či pracovní skupiny, mohou být velmi závažné. Existují postupy a techniky, kterých lze využít k prevenci vzniku stavu izolovanosti nebo k jeho nápravě. Ve své práci se také snažím upozornit na důležitou roli osob v rozhodovacích pozicích, které musí tyto techniky a postupy ve svých organizacích cíleně zavádět.

Ve své práci jsem vycházela z odborných zdrojů vydaných v ČR a ze zdrojů zahraničních. Z literatury vydané v České republice bych zmínila Armstrongovo Řízení lidských zdrojů a Koubkovo Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky a také Personální práci v malých a středních firmách. Dále jsem čerpala z knih Bedrnové a Nového Psychologie a sociologie řízení, Hubinkové Psychologie a sociologie ekonomického chování, Wagnerové Psychologie práce a organizace nové poznatky a z knihy Výrosty a Slaměníka Sociální psychologie. Informace k tématu managementu změny jsem čerpala z Kotterových knih Vedení procesu změny a Vědomí naléhavosti změny a Ulrichova Mistrovského řízení lidských zdrojů. Ze zahraničních knih bych zmínila autory Baumeistera a Bushmana a jejich Social psychology and human nature a Boonstrovu knihu Dynamics of organization change and learning. Využívala jsem také zahraniční internetové zdroje, zde bych ráda uvedla Review of economic studies, Journal of aggression, conflict and peace research, Journal of

organisational change management, Journal of managerial psychology, Journal of applied social psychology či Training journal.

Téma izolace jedince a pracovní skupiny v organizaci není ve stávající odborné literatuře ať už české, či zahraniční dostatečně řešeno. V zahraničních zdrojích je pojem izolace často spojován s pojmem bullying, který lze do češtiny přeložit jako šikanování. Vzhledem ke značnému množství nálezů tohoto pojmu lze usuzovat, že výskyt tohoto fenoménu ve světě narůstá. Tomu odpovídají i zveřejněné průzkumy. Z tohoto důvodu jsem také toto téma zařadila do své práce, spolu s dalšími jevy, které s problémem izolace úzce souvisí. Jedná se o vznik agrese, konformní chování, konfliktní jednání či groupthink. Stav izolace zaměstnance může být také vyvolán tím, že jeho osobnostní charakteristiky a předchozí zkušenosti či vzdělání neodpovídají specifikám organizační kultury společnosti.

Přesto, že jsem v odborné literatuře nenalezla žádné techniky, které by měly za cíl bránit vzniku stavu izolace, pokusím se doložit, že existuje mnoho nástrojů, které se v této situaci dají využít. Nejvhodnější se jeví postupy, využívané v rámci teorií tvorby a dynamiky týmů a managementu změny. Podstatnou je také snaha vedoucích pracovníků o zavádění těchto postupů a podpora ze strany personalistů.

V první kapitole bakalářské práce se věnuji negativním dopadům izolace na psychiku jedince. Rizikovým je nástup do nového zaměstnání a zde zdůrazňuji důležitost dobře zpracovaného adaptačního procesu v organizaci. Problematické mohou být i neřešené konflikty mezi zaměstnanci, nejhorším možným důsledkem je mobbing či další formy šikany. Obrana proti těmto negativním jevům není jednoduchá. Snaha o ochranu zaměstnanců před šikanou musí vycházet i z vedení společnosti. Upozorňuji také na to, že zaměstnanec se může zcela podřídit většinovému myšlení a jednání v kolektivu, může ale také přizpůsobit pouze své vnější chování.

V druhé kapitole se zabývám izolací pracovní skupiny. Mou snahou je upozornit na to, že tato forma izolace nemusí mít negativní dopad na psychiku jejích členů. Právě naopak, členové týmu mohou být se svou činností velmi spokojeni. Odmítání nových myšlenek skupinou a její odtržení od vnějšího světa může vyústit až ve fenomén, nazývaný groupthink. Vliv na zapojení pracovníka do kolektivu může mít i organizační kultura, která v organizaci převládá.

Pokud se povaha, vzdělání a zkušenosti pracovníka odlišují od typu organizační kultury, zaměstnanec se opět může dostat do stavu, kdy se cítí osamocen.

V třetí kapitole bude pojem izolace dán do souvislosti s procesem změny, který může napomoci stav izolace překonat, jak u jednotlivce, tak u pracovní skupiny. Jedná se ovšem o velmi složitý proces a jeho úspěšné dokončení je velmi nejisté. Velice důležitý při nastavování procesu změny a jeho realizaci je přístup vedení společnosti a personálního oddělení.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za její pomoc v průběhu zpracování práce a také za její nezměrnou trpělivost.

1 Izolace jedince v organizaci

Zaměstnanecký vztah tvoří důležitou součást života většiny osob v produktivním věku. Z toho důvodu velmi záleží na tom, jak lidé čas strávený v zaměstnání prožívají. Jedním z možných rizik, které jedinci na pracovišti hrozí, je, že se bude cítit izolován. Problematickou situací bývá nástup pracovníka do nového zaměstnání. V této jistě pro každého stresující záležitosti velmi záleží na tom, jak bude nový zaměstnanec přijat do pracovního kolektivu. Některé firmy mají pro tyto situace zpracovaný adaptační proces a přijímání a uvádění nových zaměstnanců na pracoviště, jejich sociální začleňování do kolektivu a seznamování s jeho pracovní činností se řídí tímto předem daným postupem.

Ani ten nejlépe zpracovaný adaptační proces ovšem nepomůže, pokud nový pracovník nastupuje do kolektivu, kde panují napjaté vztahy. Lidé v takovém pracovním prostředí mohou být rozděleni do několika zájmových skupin, mezi nimiž panuje nevraživost. Může se také stát, že nový pracovník obsadí pozici, o kterou měl zájem některý z jeho nových kolegů, nebo mělo být místo původně obsazeno osobou spřízněnou s někým z firmy. V takových případech je nové příchozí vtažen do bitev, o kterých nic neví a kterým jako nový člen nerozumí. Obdobná situace může nastat i v případě, pokud je zaměstnanec přeložen na nové působiště v rámci jedné a téže firmy.

Stávající pracovník se také může dostat do konfliktu s kolegy nebo s nadřízeným zaměstnancem. Takové konflikty mohou vznikat jak z osobních tak i pracovních důvodů. K vyčlenění jedince z kolektivu stačit i neshoda s jedním členem týmu, pokud má tento člen v kolektivu významné formální či neformální postavení. V takové situaci velmi záleží na schopnostech účastníků sporu vyrovnávat se s konflikty. Důležitý je i celkový přístup vedoucích pracovníků, zda jsou ochotni krizové situace řešit, či zda je přehlížejí. Pokud se nepodaří vzniklý konflikt vyřešit, může dojít i k odchodu jednoho z účastníků sporu z firmy.

Členové pracovního kolektivu se mohou z nějakého důvodu ocitnout pod tlakem. Charakteristickými důvody bývají hrozba ztráty zaměstnání, nástup nového vedoucího zaměstnance či změna pracovních podmínek. V takových situacích mohou někteří členové týmu přenášet své vnitřní napětí na ostatní, zvláště pak na jedince, kteří se mohou jevit jako zranitelní. Pokud se takové jednání nezastaví ihned v počátku, může skončit až mobbingem či jinou formou šikanujícího chování. Jedinec, který se výrazně odlišuje od ostatních členů

týmu, se díky této odlišnosti může stát terčem agresivního jednání osobnosti, která si tímto stylem chování může řešit své vlastní osobnostní nedostatky, např. nízké sebevědomí. V takovém případě velmi záleží na ostatních členech kolektivu a vedoucích pracovnících, zda takovému chování zabrání či zda ho budou ignorovat.

Pracovní izolace může také souviset přímo s fyzickým místem vykonávané činnosti. Zde se dá předpokládat, že osoba si takové povolání vybrala proto, že jí samota nevadí nebo že jí přímo vyhovuje. Právě tuto situaci uvádějí Minkes a Raynor (2013) ve své studii o probačních úřednících působících ve venkovských oblastech středního Walesu. Mnoho úředníků, kterých se dotazovali, vyzdvihovalo svou nezávislost a vybralo si své místo působení právě kvůli ní. Dalším příkladem, kdy pracovní izolace může být přímo preferovaná, popsali ve svém článku Cooper a Saral (2013). Týká se podnikatelů - zakladatelů, kteří podle jejich zjištění upřednostňují samostatnou práci před prací v týmu. Pokud má tedy izolace své opodstatnění, nemusí mít na jedince negativní dopad a může přinášet i pozitivní výsledky. Škodlivé pro psychické i fyzické zdraví člověka je, pokud je jeho izolace nedobrovolná.

1.1 Vyloučení jedince kolektivem

Pocit izolovanosti pracovníka může souviset s pouhým neporozuměním si s kolegy, mezi lidmi mohou být rozdíly z důvodu věku, pohlaví, náboženství, národnosti, místa původu, vyznávaného životního stylu. Na pracovišti mohou zavládnout napjaté vztahy mezi zaměstnanci, vedení společnosti může takový stav dlouhodobě ignorovat a neřešit. Nejhorším důsledkem špatných vztahů mezi pracovníky mohou být patologické jevy, mezi které lze řadit mobbing, bossing, sexuální obtěžování či staffing. Lze používat i výraz šikana, který má své uplatnění hlavně ve školství či v armádě.

Tyto patologické jevy často vychází z agresivního chování šikanujících osob. Agrese je běžnou součástí lidského chování, podle Nakonečného má i své opodstatnění. Lidé jsou díky ní vládnoucím živočišným druhem na planetě. Pomáhá jedincům jít si za svým cílem. Děti, u nichž je agresivita zcela potlačena, mají problémy vybojovat si své místo v životě (Nakonečný, 1996, s. 213). Pokud ale překročí určité meze, je nutné jejím projevům bránit. Agrese může mít mnoho podob, od zcela zjevné, kdy je vyhrožováno druhé osobě násilím až

po skrytou, která se vyznačuje manipulativním chováním či pomluvami za zády šikanované osoby.

Podle Lovaše je agrese součástí sociálního chování a její použití je spojeno s potřebami a cíli jedince. Agresi lze popsat jako chování, které slouží k tomu, aby bylo někomu ublíženo. Agrese může být psychická i fyzická, jejím důležitým znakem je, že se jedná o chování cílené (Výrost, Slaměník, 2008, s. 267). Podle Krahe (2013, s. 8-9) lze za agresi označit takové chování, která agresorovi poskytne očekávaný užitek tím, že je druhé straně způsobena škoda. Naopak cílem osoby, které hrozí, že se stane terčem útoku, je se vyhnout důsledkům agresivního jednání.

Pro přizpůsobení se požadavkům kolektivu a omezení agresivního chování vůči své osobě může zaměstnanec využít několika způsobů chování. Jedná se o určité formy přizpůsobení se, lišící se jeho mírou. Jedinec se může požadavkům okolí podrobit zcela, může pozměnit pouze své vnější jednání nebo může požadavky okolí odmítnout, za což bude ale tímto okolím pravděpodobně potrestán. Slaměník rozlišuje několik forem chování, které mohou jedinci použít, aby vyhověli požadavkům okolí. První z nich je konformita. Tento pojem označuje snahu sociálního společenství, aby se jedinec podřídil požadavkům společnosti. Oproti tomu nonkonformita se vyznačuje chováním jedince, kdy se požadavkům skupiny nepodřídí. V tomto případě vzhledem k okolnostem může dotyčný setrvávat dále ve skupině nebo je nucen ji opustit. Akceptací se nazývá tzv. vnitřní konformita, což znamená, že člověk své myšlení sjednotí s myšlením společenství, aniž by musel měnit své přesvědčení. Vyhovění je nejmírnější formou konformity, jedná se o vyhovění přímé žádosti jiné osoby. Poslušnost znamená, že je jedinci něco přikázáno, pokud je tento rozkaz v rozporu s jeho svědomím, může působit na osobnost velmi negativně (Výrost, Slaměník, 2008, s. 339–340).

Podle Haeyse (2005, s. 45) souvisí konformita se snahou jedince vyhnout se konfliktům. Autorka zmiňuje Aschovy experimenty, ze kterých vyplývá, že i v případě rovného postavení osob ve skupině je pro jednotlivce těžké obrátit se proti názoru většiny. Slaměník (2008, s. 343-344) vysvětluje vznik konformity několika příčinami. Jednou z nich může být stav, kdy jedinec má nedostatek informací o nějaké věci, činnosti apod. V takové situaci mají lidé tendence zachovat se podle toho, jak se chovají ostatní. Dalším případem může být vznik zcela nové situace, která u jedinců vyvolává velkou nejistotu. Důvodem ke konformnímu jednání je také touha lidí být oblíben u ostatních. V takovém případě je nejjednodušší chovat

se podobně jako ti, o jejichž přijetí stojí. Toto chování je v lidech podporováno již od dětství, kdy jsou za požadované chování odměňováni a naopak odlišnost je okolím trestána. Podle Bedrnové a Nového (2004, s. 98) může být důvodem ke konformnímu jednání u zaměstnance i snaha o získání uznání či o zlepšení vlastní pracovní pozice.

Lidskou přirozeností je snaha zapojit se do kolektivu. Pokud nastoupí zaměstnanec na nové pracovní místo, je tato snaha o to silnější. V takové situaci hodně záleží na vztazích, které se na pracovišti vyskytují. Pokud je vše v pořádku, na pracovišti se nevyskytují závažné konflikty nebo patologické jevy, mělo by začlenění nového pracovníka proběhnout bez problémů. Dobrému zvládnutí této situace může napomoci kvalitně vypracovaný adaptační proces (viz kapitola 1.2).

V případě, že jsou na pracovišti špatné vztahy a dokonce zde dochází k patologickým jevům a nachází se zde jedinci, kteří mají sklony k šikanujícímu chování, je nový zaměstnanec v ohrožení, že se stane obětí tohoto chování a dostane se do izolace. Hlavním důvodem může být to, že je v kolektivu nový, tedy pro stávající zaměstnance neznámý. Někteří členové týmu se mohou cítit jeho přítomností ohrožení. Chování nového pracovníka se také z počátku bude pravděpodobně lišit od převažujícího chování v kolektivu, což je další rizikový faktor. Nový zaměstnanec také nebude mít zpočátku žádné spojence, o to více bude zranitelný. V případě, že bude kolektiv rozdělen na dva soupeřící tábory či na skupinu šikanujících a šikanovaných, bude si muset vybrat jednu stranu. V každém případě bude do konfliktu zatažen.

1.1.1 Důvody konfliktního chování

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, izolace jedince na pracovišti může souviset s mnoha okolnostmi. Závažným důvodem mohou být různé typy konfliktů. Podle Koubka mohou zdroje konfliktů na pracovišti spočívat v osobnosti a sociálním chování jednotlivců, v různých formách nedorozumění, v nedostacích personální práce v organizaci, ve stylu vedení lidí ve firmě a ve způsobu formování pracovních skupin. Problémem může být i obměna používané techniky a technologií, špatná organizace práce a pracovní podmínky, nevyhovující organizační struktury, samotné umístění pracoviště či se příčiny mohou nacházet mimo organizaci (Koubek, 2007, s. 217-219).

Problémy na pracovišti tedy mohou mít mnoho různých příčin. Jednou z nich může být osobnostní problém zaměstnance, který může mít kořeny v jeho soukromých potížích, které si přenáší i na pracoviště. Velmi negativně se mohou projevovat různé závislosti, např. na alkoholu či drogách. Závažné dopady mohou mít špatné sociální vztahy mezi zaměstnanci. Pokud se konfliktní situace včas neřeší, spolupracovníci k sobě mohou pociťovat dlouhodobě silnou averzi, což negativně ovlivňuje klima na pracovišti. Také různé formy příbuzenských či mileneckých vztahů mezi zaměstnanci mohou v případě viditelné protekce negativně ovlivňovat ostatní pracovníky.

Významným rizikovým prvkem je i používaný styl vedení, úroveň personálního řízení a s tím související přístup k zaměstnancům. Velmi důležité je to, co se skutečně dělá, jak se reálně vedení společnosti k lidem chová. Pokud je toto chování postaveno na špatných základech, nezkušenosti a nezralosti osob ve vedoucích funkcích, nevylepší to žádná veřejná prohlášení, články ve firemním tisku, dokonalé prezentace, apod. Podle autorky Duré (2012, s. 21-22) může být důvodem k problematickému jednání zaměstnanců na pracovišti i negativně zaměřená motivace. Jsou jisté aspekty lidského chování, které se v normální, běžné míře mohou v životě člověka projevovat pozitivně, pokud ale překročí určitou míru, stanou se pro jeho okolí škodlivými.

Duré tedy uvádí několik forem negativně zaměřené motivace. Jednou z nich mohou být přehnané ambice. Nebezpečím v tomto případě je, že ambiciózní jedinec může začít používat bezohledné způsoby jak se dopracovat k tomu, co požaduje, etika pro něj nic neznamená, podráždí ostatní, chová se manipulativně. Také přehnaná touha po společenském postavení a snaha mít více než ostatní se může projevovat výrazně nekorektním chováním. Dalšími nežádoucími jevy mohou být chamtivost, jejímž projevem je, že někteří lidé nemají nikdy dostatek majetku a tímto pocitem trpí, i když zbohatnou a také závist, což je nezdravá touha po tom, co mají ostatní. Problematictí mohou být i lidé, kteří mají strach, ti jsou snáze ovladatelní a toho mohou zneužívat někteří nadřízení. V případě nedostatečného ega může pocit nedokonalosti vést často jedince k potřebě druhé stále ohromovat. Mstitelé berou vše velmi osobně a jsou schopni si na pomstu počkat a nejistí lidé si mohou svůj nedostatek kompenzovat tím, že shazují druhé. Autorka dále ještě uvádí osoby plné záště, obsesivně zamilované lidi, jedince posedlé mocí, lidi závislé, vyžadující schválení a ty, co touží po přijetí (Duré, 2012, s. 22-28).

Tlak na chování zaměstnanců může přicházet i ze strany zaměstnavatele, reprezentovaného buď samotným majitelem či najatým vedením firmy. Podle Hubinkové se člověk musí adaptovat na sociální normy platící ve společnosti. To platí i v pracovním prostředí. Většina zaměstnavatelů požaduje po zaměstnancích přirozené vystupování a zároveň chce, aby byly dodržovány interní normy pro požadované chování. Pokud je ale důraz na takovouto formu přirozenosti přehnaný, může to vést až k pracovnímu teroru. Důležitým faktorem je správné hraní role, která byla zaměstnanci v pracovním prostředí přidělena. Problémem je, že někdy jsou zaměstnanci tlačeni i do určité formy přetvářky (Hubinková, 2008, s. 207-209). Pro některé zaměstnavatele je zisk nade vše i za cenu, že jsou prostřednictvím jeho zaměstnanců zákazníkovi sděleny nepřesné či neúplné informace z důvodu podpisu smlouvy či koupě nevhodného zboží. V takovém případě je zaměstnanec nucen buď přistoupit na toto nekorektní jednání vůči zákazníkům a v podstatě se dopouštět lži, nebo může mít problémy z důvodu neplnění norem a být postižen na platě či rozvázáním pracovního poměru.

Všechny tyto okolnosti mohou mít vliv na nárůst stresu u zaměstnanců. Podle Spiers (2002) stojí stres na pracovištích ve Velké Británii společnosti 370 milionů liber za rok a z důvodu nemocí spojených se stresem je každý rok promrháno 6,5 milionů pracovních dní. Stát vydá celkem 3,7 miliardy liber a přibližně půl milionu obyvatel trpí nemocemi způsobenými stresem. Mehta (2013) zmiňuje šetření, kterého se zúčastnilo více jak 2000 zaměstnanců ve Velké Británii. Přibližně třetina dotazovaných se obává jít do zaměstnání z důvodu špatného pracovního prostředí. Pro omezení výskytu stresu na pracovišti Spiers (2002) doporučuje zracionalizovat systém zvládnání stresu, poskytovat zaměstnancům poradenský servis v této oblasti, vybrat poradenské dobrovolníky, kteří budou mít důvěru kolegů, řešit případy absence formou podpory zaměstnanců, zajistit mediaci v případě hlubších problémů, vycházejících např. z manažerského stylu řízení.

1.1.2 Mobbing a další patologické jevy

Pokud dojde mezi zaměstnanci k urážlivému či dokonce násilnému chování a není mu ihned v počátku zabráněno, může toto chování dospět až do své patologické formy. Rozlišujeme několik typů těchto negativních jevů na pracovišti podle toho, v jakém vzájemném postavení vůči sobě jsou týrající a oběť.

Jednou z forem tohoto patologického chování je mobbing, který bude v dalším textu popsán blíže, dále se mohou na pracovišti vyskytovat bossing, staffing, bullying či sexuální obtěžování. Podle Hubinkové můžeme jako bossing označovat šikanu ze strany nadřízeného vůči podřízenému. Staffing označuje opačný případ a to útoky podřízených vůči nadřízenému (Hubinková, 2008, s. 214). Wagnerové popisuje pojem bullying jako zastrašování či šikanování, tento termín se používá spíše v anglosaském prostředí. Stalking znamená pronásledování, může být prováděno za pomoci komunikačních technologií (e-mail, telefonování, SMS), ale i osobně. Sexuální obtěžování může být fyzické či verbální povahy (Wagnerová, 2011, s. 130).

Hubinková (2008, s. 210) uvádí, že pojem mobbing pochází z 80. let 20. století, jeho autorem je Heinz Leymann. Je to patologická forma chování, jedním z jejích významných znaků je její dlouhodobost. Podle Wagnerové (2011, s. 129) lze mobbingem nazvat terorizující chování, které se opakuje minimálně jedenkrát týdně alespoň po dobu půl roku. Kořeny tohoto šikanujícího chování mohou být různé. Podle Hubinkové může být mobbing způsoben tím, že jsou zaměstnanci vystaveni vyšší míře pracovního stresu, jsou přetíženi prací. Dalším rizikovým faktorem může být napětí v kolektivu, které může souviset s konflikty rolí či nevyjasněnými hodnotami. Problémem může být i špatná organizace práce, to, že je šikana brána jako standardní forma chování nebo jsou některé skupiny pracovníků zjevně diskriminovány a tato situace není řešena. Zaměstnanci se také mohou nudit, mohou mít málo práce a tím vzniká prostor pro vymyšlení umělých problémů a snahy o pronásledování ostatních kolegů. Ze strany vedení společnosti mohou přicházet nesmyslné organizační změny, dále může působit na zaměstnance konkurenční tlak a strach, že ztratí své pracovní místo (Hubinková, 2008, s. 210–211).

Podle Hubinkové (2008, s. 211) vznik mobbingu záleží spíše na situačních podmínkách, podstatnou podmínkou je neřešení této situace ze strany zaměstnavatele a tolerance kolegů. Počáteční fází mobbingového procesu podle Wagnerové jsou nejprve konflikty mezi jednotlivými zaměstnanci. Pokud nedojde k řešení konfliktu, může nastoupit psychické týrání, na které mohou navazovat konkrétní obvinění. V této fázi se mobbing často stane viditelným a měl by být řešen ze strany vedení organizace. Pokud se tak nestane, stav oběti se výrazně zhorší a dostane se do situace, kdy buď sama odejde, nebo je přeložena na jiné pracoviště (Wagnerová, 2011, s. 133-134). Hubinková uvádí, že šikana na pracovišti se většinou

stupňuje, agresor je stále aktivnější, oběť pasivnější. Pokud se oběť rozhodne bránit, pracoviště se přemění v bojiště. Tento stav může nakonec vyústit ve špatný zdravotní stav oběti, projevující se psychickými poruchami či psychosomatickými chorobami (Hubinková, 2008, s. 212 - 213).

Hubinková rozlišuje tři typy pachatelů šikany a to strůjce, náhodného pachatele a spoluúčastníka. Pachateli jsou často nezralé, méněcenné osobnosti, které svou nejistotu často maskují přehnanou suverenitou a agresivitou (Hubinková, 2008, str. 212). Podle Wagnerové mobbující jedinci bývají často velmi dobří manipulátoři. Jejich cílem může být např. získání nějaké výhody ohledně postavení, zisk moci. Může se jednat i o osobnost neschopnou řešit konflikty přijatelným způsobem (Wagnerová, 2011, s. 130). Z uvedených poznatků lze odvodit, že mobbingu se nemusí dopouštět pouze osoby, které si tímto kompenzují nějaký osobnostní problém. Důvodem může být i snaha něco získat, např. lepší pracovní postavení, jedná se tedy o záměrné chování ze strany šikanujícího, které má určitý cíl.

Mobbingu je podle Hubinkové (2008, s. 212) vystaveno průměrně 10% zaměstnanců ve firmě. Nejčastější obětí jsou osoby, které se něčím odlišují, např. samotáři, ti co jsou něčím nápadní, důvodem může být i závist u úspěšnějších či nových zaměstnanců s lepším vzděláním či znalostmi. Bowen, Privitera a Bowie (2011) uvádějí zjištění, že organizace v USA ročně trátí dvě miliardy dolarů z důvodu násilí na pracovišti (Tunajek, 2011). Přestože existují snahy o prevenci, míra výskytu problémového chování a násilí na pracovištích narůstá. Finne, Knardahl a Lau (2011) tvrdí, že pracovníci, kteří zažili šikanu na pracovišti, trpí více psychickou tísní a vykazují více příznaků posttraumatické stresové poruchy. Leiter (2013) zmiňuje několik výzkumů, týkajících se šikany na pracovišti. Podle výzkumu prováděného na jihu Francie 10 % dotázaných uvedlo, že se setkalo se šikanou na pracovišti (Niedhammer aj. 2000). V rámci šetření realizovaného v USA Schat aj. (2006) zjistil, že 6 % účastníků zažilo násilí na pracovišti a 41,4 % mělo zkušenost s psychickou agresí (Leiter, 2013, s. 17). Leiter dává tato čísla do souvislosti s tzv. krizí zdvořilosti. Pracovní prostředí je v současné době jen jednou z možných oblastí života, kde se tato krize projevuje (Leiter, 2013, s. 8).

Podle Hubinkové je obrana proti mobbingu velmi složitá. Důležitý je přístup vedení organizace, to má největší pravomoc účinně bránit takové formě chování. Zaměstnanci by měli být seznámeni s tím, na koho se v případě nevhodného chování mohou obrátit. Oběti

často řeší situaci ohledně mobbingu odchodem ze zaměstnání. Důležitá je samozřejmě i jejich sociální situace, podpora rodiny, finanční zázemí, vzdělání a praxe (Hubinková, 2008, s. 215-216). Pokud dochází k šikaně ze strany vedení organizace, je obrana v rámci společnosti velmi obtížná. V tom případě se zaměstnanec či zaměstnanci mohou pokusit o získání pomoci zvenku a to buď u státních orgánů, soudu nebo se mohou pokusit situaci medializovat.

Jakákoliv forma šikany v jakékoliv instituci, ať už se jedná o školu, pracoviště, dříve třeba vojna, má samozřejmě negativní vliv na psychický i fyzický stav šikanované osoby. Psychický stres a pocit bezmoci, který vzniká, pokud se oběť nemůže dovolat pomoci, se může projevit i na zdravotním stavu, což může mít za následek až pracovní neschopnost, která zase dále může být ze strany zaměstnavatele vnímána negativně. Psychické problémy opět mohou mít negativní dopad na soustředění zaměstnance, na jeho schopnost kvalitně a rychle plnit pracovní úkoly. V případě, že šikana zůstane skrytá a není proti ní zasáhuto, dopadají všechny důsledky na šikanovanou osobu. V krajním případě může dojít až k pokusu o sebevraždu.

K pochopení tohoto chování, které se může rozrůst až do hrůzných forem, jak ukázali v minulém století některé totalitní režimy, mohou přispět i níže uvedené experimenty. Tyto pokusy, které se odehrály v druhé polovině minulého století, se poté již nesměly opakovat, možná proto, že nám ukázaly, že my lidé nejsme tak humánní, jak si často myslíme. Jak uvádí Gálik, jedním z těchto pokusů je i Milgramův experiment. Iniciátor tohoto pokusu usiloval o to zjistit, jak se z obyčejných lidí mohli stát krutí dozorcí v koncentračních táborech za druhé světové války. Zadal inzerát na výzkum paměti a učení. Poté přihlášené jedince rozdělil na studenty a učitele. Učitelé měli studentům pokládat otázky, a pokud odpověděli špatně, učitelé je potrestali elektrickým šokem. Síla těchto šoků byla stoupající od lehkých po velmi nebezpečné. Studenti reakce na tyto šoky, které samozřejmě nebyli skutečné, hráli. Učitelé byli přesvědčování přítomnou autoritou, ať jdou do těch nejvyšších poloh elektrického šoku a většina osob to udělala. Experiment prokázal, že lidé mají velmi silné tendence podléhat autoritě a tlaku okolí. Tento typ výzkumu byl poté shledán jako neetický a jeho opakování bylo zakázáno. Přesto byl experiment později zopakován televizní stanicí ABC pro program Basic Instinct. I zde byli účastníci často trestáni (Gálik, 2012, s. 58-61). Dalším známým experimentem je studie od Haney, Banks a Zimbardo (1973) kdy měla skupina studentů, rozdělených na vězně a dozorce, předstírat život ve věznici. Prostředí pro pokus bylo velmi realistické. Experiment měl trvat dva týdny, musel ale být ukončen dříve, protože dozorcí se

do své role až moc vžili a začali se k vězňům chovat velmi krutě. Naopak vězni velmi rychle podlehli pocitům apatie (Hayesová, 2009, s. 11).

Tyto experimenty ukázaly, jak moc lidé mohou podléhat vlivu autorit, či jak snadno podlehnou pocitu moci nad druhými a jsou schopni ji zneužít. Toho by si měli být vědomi všichni, kdo jsou v nějaké vedoucí funkci jakékoliv organizace, ať už se jedná o podnikatelský subjekt, školu, armádu, státní či církevní instituci. Osoby, které se zúčastnili výše uvedených experimentů, mimochodem nežili v některém z totalitních režimů, ale vyrůstali v tzv. svobodném světě, přesto se k „totalitním praktikám“ nechali svést velmi snadno. Z toho se dá odvodit, že žádné prostředí, i to, které donedávna fungovalo bez problémů, nemůže podceňovat možnost vzniku šikanujícího chování. Stačí změna v personálním složení kolektivu nebo ve vedení organizace, náhle vzniklý pocit ohrožení u zaměstnanců a vše může být jinak. Proto by měl být vždy vypracován návod nejen pro zaměstnance, ale i pro vedoucí pracovníky či personalisty, jak v takové situaci postupovat.

1.1.3 Podpora dobrých vztahů na pracovišti

Každé prostředí, kde je člověk součástí nějaké skupiny a kde panují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, tedy přináší riziko vzniku stresujících faktorů, které mohou dospět až k výskytu patologických jevů. Proto by měla každá firma dbát na to, aby měla propracované postupy, jak těmto jevům bránit. Pokud se zaměstnanci nedostane včasné pomoci a zůstane při řešení takové situace izolován, může se to projevit na jeho pracovním výkonu, psychickém i zdravotním stavu. Nakonec může dojít k jeho odchodu ze zaměstnání. Negativní zážitek může pracovníkovi způsobovat problémy při dalším pracovním uplatnění, jak při hledání nové práce, tak i při nástupu do nového působiště kam si může přenášet získaná traumata z předchozího pracoviště.

Koubek uvádí několik možností, jak lze podpořit zdravé pracovní vztahy na pracovišti. Zaměstnavatel musí dodržovat zákonné normy a vnitřní pravidla firmy, chovat se slušně k zaměstnancům, respektovat jejich lidská práva. Dodržování výše uvedených zásad by mělo být vyžadováno i po samotných zaměstnancích. Odbory by měly být respektovány jako partner ze strany vedení firmy. Zaměstnanci mají být rovnoprávným partnerem zaměstnavatele, má jim být umožněno participovat na řízení a rozhodování. Pracovní

smlouvy či jiné právní dokumenty musí odpovídat zákonným podmínkám, být jasně formulované. Jednotlivé personální činnosti musí být vedeny spravedlivě. Je nutná snaha o vylepšování řídicího stylu vedoucích pracovníků a tvorby týmu. Každé vzdělávání v rámci firmy má být využito k ovlivňování osobnosti lidí. Důležité je dodržovat zásady BOZP a celkově zlepšovat podmínky pro práci zaměstnanců. Mají být zajištěny všechny potřebné informace pro zaměstnance o chodu organizace, komunikace v organizaci má být co nejvíce usnadňována. Vhodné je zajistit podporu zaměstnanců v případě potřeby i v jiných oblastech života než pouze pracovních a také pro ně zajistit pořádání mimopracovních aktivit, kterých se mohou účastnit i jejich rodinní příslušníci. Musí být bráněno všem možným projevům diskriminace (Koubek, 2008, s. 328-329).

Lee a Brotheridge (2013) doporučují ve svém článku několik postupů, jak na pracovišti bránit šikaně. Jedním z nich je, aby manažeři pracovali na kvalitních vztazích se zaměstnanci, aby byli schopni rozeznat případné agresivní tendence (Brees et al., 2013). Pokud se již tyto tendence objeví, měli by manažeři tuto energii přeměřovat užitečnějším směrem a také by měli nabízet zaměstnancům školení, která by jim pomohla rozpoznat a bránit se šikanujícímu chování (Treadway et al., 2013). Pokud se zaměstnanec již stane obětí tohoto chování, měl by být podporován v tom, aby jej oznámil (Samnani, 2013). V organizaci by mělo být podporováno prostředí chránící psychické zdraví zaměstnanců a jejich bezpečnost (Nielsen et al. 2013, Dollard, 2007).

Pokud se zaměstnanec cítí na pracovišti z nějakého důvodu vyloučen z kolektivu a potřebuje svou situaci řešit, je nutné vědět, na koho se může obrátit a jakým způsobem ho může oslovit. To je velmi důležité hlavně v případě patologických jevů. Zde by svou roli mohlo sehrát personální oddělení, které se jeví jako nejvhodnější pro řešení těchto situací.

Některé firmy mají zřízenou pozici podnikového psychologa. Může jím být vlastní zaměstnanec, ale i externí pracovník. Zaměstnanci se na něj mohou obracet v případě, kdy se dostanou do nepříjemné situace jak v osobním tak i v pracovním životě. Tento odborník by měl být samozřejmě nezávislý na vedení firmy, aby si zaměstnanci mohli být jisti jeho nestranností. Na druhou stranu musí mít umožněn přístup k managementu společnosti, aby měl možnost efektivně řešit vzniklé problémy.

Důležitým prvkem jsou i nepsaná pravidla, která ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem fungují. Tento koncept se nazývá psychologická smlouva. Podle Armstronga psychologická smlouva v podstatě znamená, co od sebe zaměstnanec a zaměstnavatel očekávají. S každou rolí v organizaci jsou nějaká očekávání spojená. Všechna tato očekávání nelze ale specifikovat v explicitní, např. písemné formě. Zaměstnanec může očekávat slušné zacházení, dostatek informací, potřebných k vykonávání jeho práce, umožnění rozvoje a využití svých schopností, hodnocení a odměňování své práce na odpovídající úrovni, zpětnou vazbu. Zaměstnavatel může po svých zaměstnancích požadovat oddanost podniku, kvalitně odváděnou práci, šíření dobrého jména firmy (Armstrong, 2002, s. 229-230). Restubog ad. (2013) ve své studii uvádí, že tento přístup má kořeny v Gouldnerově (1960) teorii o pravidlu reciprocity, kdy jedinec pomůže jedinci, který pomůže jemu.

Armstrong (2002, s. 230-231) dále uvádí, že nesplněná očekávání jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele, vedou ke zklamání. Nadřizení pracovníci by si měli být vědomi toho, že na jejich podřízené může negativně působit i přehlížení jejich práce, pocit zneuznání, pověřování podřadnými úkoly, přehnané zdůrazňování chyb, nedostatečná komunikace a mnoho dalších drobných jevů, které ve svém součtu mohou zaměstnance frustrovat. I tyto pocity mohou mít vliv na celkový přístup k práci a zdravotní stav pracovníků.

V souvislosti s globalizací se psychologická smlouva podle Armstronga (2002, s. 232-234) mění spíše v neprospěch zaměstnanců. Důvody mohou být nestabilita v podnikatelském prostředí a s tím související větší nejistota pro pracovníky, rychleji se měnící požadavky na zaměstnance, větší tlak na jejich přizpůsobivost, menší šance na postup v plošších hierarchických strukturách. Restubog aj. (2013) zmiňuje ve své studii názor Robinsona & Morrisona (2000), že důsledky tlaku na firmy, související s mezinárodní konkurencí a technologickým postupem, brání organizacím i přes jejich snahu dodržovat psychologickou smlouvu. Autor tedy doporučuje, aby v případě, že se společnost dostane do situace, kdy musí z výše uvedených důvodů porušit smlouvu, management zjistil, které součásti smlouvy mají pro zaměstnance nejvyšší hodnotu a ty by se měl snažit dodržet. Dalším doporučením je snaha o zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli pomocí kvalitní komunikace.

1.2 Proces adaptace jako nástroj k omezení izolace u nového pracovníka

Jedním ze způsobů jak zmírnit dopady stresu a obav při nástupu do nového zaměstnání nebo při přechodu na novou pozici ve firmě je vytvořit postup, který novému zaměstnanci pomůže lépe se s novou životní situací vyrovnat. Zároveň tento postup pomůže nováčkovi překonat prvotní pocity izolovanosti, které může při nástupu pociťovat. Tímto prvkem je vytvoření adaptačního procesu.

Podle Kocianové se schopnost lidí adaptovat se na nové pracovní místo liší. Rozhodující jsou osobnostní charakteristiky, zkušenosti a vzdělání člověka a podmínky na straně organizace. Zaměstnanec se adaptuje na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost, na sociální podmínky. Cílem adaptace je usnadnění vstupu nového zaměstnance na pracoviště a tím snížení jeho stresu. Pokud je proces adaptace podceněn a nový zaměstnanec nepociťuje dostatečný zájem o svou osobu, může z organizace odejít nebo se může dostat do stavu tzv. "vnitřní výpovědi". To přináší společnosti další náklady (Kocianová, 2010, s. 130-134). Vnitřní výpověď se může projevit sníženým pracovním výkonem, zhoršenou kvalitou vykonávané práce. Zaměstnanec nepociťuje dostatečnou loajalitu vůči organizaci, v podstatě odvádí pouze tu práci, která je nezbytná.

Podle Bedrnové a Nového (2004, s. 341-342) je cílem adaptačního procesu z pohledu pracovníka jeho co nejrychlejší začlenění do pracovního procesu, znalost možností kariérního postupu a začlenění do sociálních vztahů na pracovišti. Cílem ze strany zaměstnavatele jsou nižší náklady, lepší pracovní výkon a dobré vztahy v rámci týmu. Armstrong (2002, s. 405-406) uvádí několik důvodů pro kvalitní uvedení pracovníka do organizace. Jsou to omezení případných nákladů spojených s odchodem zaměstnance od společnosti, zformování oddaného pracovníka, vyjasnění psychologické smlouvy, zefektivnění učení, rychlejší začlenění do sociálních vztahů. Bedrnová a Nový (2004, s. 322) zdůrazňují souvislost adaptace nového zaměstnance a organizační kultury. Snahou by mělo být, aby byl pracovník s kulturou firmy dostatečně obeznámen, přijal ji a pokud možno se s ní identifikoval.

Podle Kocianové se délka adaptace různí v závislosti na tom, o jakou pracovní pozici se jedná. Pro nekvalifikovanou práci stačí mnohem kratší doba adaptace než u pozic manažerů. Vhodným nástrojem pro adaptaci jsou individuální plány adaptace pracovníků. Ten by měl obsahovat seznámení zaměstnance se základními informacemi o společnosti, rozhovory

s nadřízeným a s pracovníkem personálního oddělení, povinná a nepovinná vstupní školení, závěrečné zhodnocení procesu adaptace (Kocianová, 2010, s. 134-136).

Důležitou součástí adaptačního plánu je vzdělávání nového zaměstnance. Ideální je, pokud má organizace připravené vstupní školení či seminář, kde se pracovníci mohou dovědět základní informace o firmě, seznámit se s její kulturou, poznat pro ně důležité osoby. Tato školení by tedy neměla být zaměřena profesně, ale měla by obsahovat obecné informace o firmě. Armstrong doporučuje, že pro seznámení pracovníka s firmou a s tím jak to v ní chodí, je vhodné vypracovat příručku pro pracovníka (Armstrong, 2002, s. 408). Podle Hroníka struktura adaptačního procesu zahrnuje seznámení pracovníka s chodem firmy a s jeho pracovním zařazením, povinnostmi a úkoly. Autor dále doporučuje, že je vhodné vypracovat pro nově příchozí e-learningový kurz, který bude obsahovat informace, související s adaptačním procesem (Hroník, 2007, s. 130-131).

Proces adaptace může přinášet i některá úskalí. Hroník uvádí, že nejčastější problémy při adaptaci mohou být zahlcení velkým množstvím informací a údajů hned zpočátku, zadávání úkolů, které jsou pod úrovní nového pracovníka, pověřování pracovníka úkoly, které jsou velmi obtížné a nesou v sobě výrazné riziko neúspěchu (Hroník, 2007, s. 130–131).

2 Izolace pracovní skupiny

V souvislosti se změnami v podnikatelském prostředí je pro firmy důležité sledovat okolní vývoj. Zvyšuje se jak globální, tak lokální konkurence, na trh vstupují subjekty z rozvíjejících se zemí. Technologický pokrok se zrychluje. V takové situaci může mít izolace pracovní skupiny od vnějšího okolí a její ustrnutí v určité fázi jejího vývoje negativní vliv na přijímání nových myšlenek, postupů, technologií. Zároveň mohou být odmítáni noví členové týmu, kteří mohou do skupiny vnášet nové pohledy a přístupy. Ti mohou být vystaveni skupinové konformitě (viz. kapitola 1.1), která se může projevat např. snížením pracovního tempa či odmítáním názorů, které nejsou v souladu s většinovým uvažováním členů skupiny.

Členové týmu si vůbec nemusí uvědomit, že jsou v situaci, kdy se svět kolem nich mění a že jim hrozí riziko ztráty kontaktu s posledním vývojem. Důvodem k tomu může být vzájemné utvrzování, že vše funguje dobře a že členové skupiny dělají svou práci tak jak mají. Důvodem k tomuto chování může být i vznik jevu, zvaného groupthink. Je tedy jistý kvalitativní rozdíl mezi izolací jedince a skupiny. Jedinec si svou izolaci uvědomuje a její dopady na jeho psychiku bývají negativní. U pracovní skupiny nemusí být izolace vůbec uvědomovaná a členové týmu mohou být se situací spokojeni. Jejich psychická pohoda může být paradoxně lepší, než u zaměstnanců, kteří jsou ze strany vedení firem často vystavováni změnám.

2.1 Příčiny izolace pracovní skupiny

Pracovní skupina může být izolována z různých důvodů. Může se jednat o izolaci lokální, např. tým pracující na výzkumném úkolu v odlehle geografické oblasti. Tímto druhem izolace se ale nebudu ve své práci zabývat. Skupina pracovníků se může ocitnout také v izolaci myšlenkové. To se může týkat velmi soudržných kolektivů, do kterých nebyli dlouho přijímáni noví pracovníci a pokud ano, jsou nuceni se vždy podřídit stávajícímu myšlení a jejich zkušenosti z jiného prostředí jsou odmítány.

Baumeister a Bushman uvádějí několik důvodů, proč se členové týmu mohou cítit jako soudržný celek. Zaměstnanci sdílejí společnou identitu, související s častou spoluprací, závisí

jeden na druhém, často sdílejí podobná přesvědčení a hodnoty. V rámci spolupráce mohou sdílet i emotivní zážitky. Lidé, kteří spolu spolupracují delší dobu, mohou po čase pociťovat i jistou podobnost. Častým spojovacím prvkem může být i přítomnost nějakého nepřítele či rivala (Baumeister, Bushman, 2008, s. 480-481).

Nakonečný (2005, s. 141) uvádí některé poznatky o malé skupině (J.Szmatka, 1989, doplnil Homansovy poznatky), např. to, že osoby, které se více stýkají, mají sklon k větší vzájemné sympatii, a naopak, že čím více se stýkají, tím více narůstá sympatie a také, že osoby, které se více stýkají, mají podobnější emoce a aktivity. Vztah sympatie a interakce tedy znamená, že čím více se lidé stýkají, tím si jsou sympatičtější, čím více si jsou sympatičtější, tím více se stýkají, pokud interakce opadne, opadávají postupně i sympatie. Nakonečný (2005, s. 147) také uvádí, co ovlivňuje míru identifikace jedince se skupinou. Je to vnímaná prestiž skupiny, míra pociťovaného souladu osobních a skupinových cílů a také míra a kvalita odměn, které skupina jedinci poskytuje.

Z výše uvedeného vyplývá, že čím déle spolu jedinci pracují, tím si mohou být bližší, jejich vztahy jsou pevnější, vzájemně se mohou utvrzovat ve svých názorech, které právě vlivem blízkosti mohou být více shodné. A to se může týkat i záležitostí pracovních. Důsledkem toho může být vzdalování se členů pracovního kolektivu od vnějšího světa a uzavírání se do světa vlastního. Členové kolektivu se poté raději podřídí převažujícímu stylu uvažování, které na pracovišti panuje. To souvisí s již dříve zmíněnou konformitou (viz kapitola 1.1). Autoři Baumeister a Bushman uvádějí, že většina lidí chce být skupinou přijata a chce se vyhnout odmítnutí. Sebehodnocení jedince stoupá při přijetí skupinou a klesá při odmítnutí. Důkazy naznačují, že špatný zážitek je silnější než dobrý, čímž je míněno, že odmítnutí má větší negativní dopad na psychiku jedince než je pozitivní dopad přijetí. Pro potvrzení výše uvedeného uvádějí autoři jako důkaz studii (Leary, Tambor, Terdal & Downs, 1995), v rámci které bylo lidem, kteří chtěli být přijati do určité skupiny řečeno, že budou buď přijati, nebo odmítnuti. Polovina osob byla přijata či odmítnuta na základě hodů mincí, druhá polovina měla být přijata na základě rozhodnutí členů skupiny. Z těchto čtyř možností pouze jedna skupina uchazečů ukázala změnu v sebehodnocení a to ta skupina, které bylo řečeno, že ji odmítli stávající členové. Sebehodnocení těchto uchazečů se zhoršilo. Náhodné odmítnutí ani náhodné přijetí nemělo na sebehodnocení účastníků vliv (Baumeister, Bushman, 2008, s. 492).

Stav izolace velmi často hrozí dlouhodobě stabilním pracovním týmům. V těch dochází k poměrně málo změnám. Na počátku mohou být členy týmu mladší lidé s nedávno ukončeným vzděláním nebo s čerstvě získanými zkušenostmi z předchozích zaměstnání. V tomto období může být pracovní tým, ať už jako malá firma či oddělení větší firmy, na vzestupu, přijímá nové myšlenky. Postupně ale, pokud nedochází působením okolních vlivů k větším změnám (prodej společnosti, fúze, nástup nového šéfa, rozšiřování činnosti firmy, větší personální obměna týmu), se stávající stav může zakonzervovat a členové skupiny začnou odmítat změny. To se projevuje tím, že nepřijímají nové myšlenky zvenku a noví členové skupiny, kteří by rádi vnesli nové myšlenky do své práce, jsou kolektivem odmítáni. Stávající zaměstnanci si navyknou na určitou rutinu, cítí se dobře v tom, že kvalitně zvládají svou práci, kterou stejně vykonávají po několik let.

Dlouhodobé stabilní pracovní týmy bývají výrazným odpůrcem změny. Takovéto týmy jsou většinou velmi soudržné, díky neměnnosti má každý svou roli prověřenou časem. Každá změna poté bývá vnímána jako ohrožení. Setrvání na jednom místě po dlouhou dobu deseti či více let, nenuťtí lidi učit se novým věcem, novým znalostem, novým přístupům nebo technologiím. Čím déle taková situace trvá, tím hůře se mění. Zvláště pokud je spojena i s postupným stárnutím členů týmu a s nízkou personální obměnou. Noví zaměstnanci se buď podřídí starým pořádkům, nebo odejdou či jsou k odchodu donuceni. Podřízení se tlaku kolektivu ale může být pouze vnější, pak je ale dotyčný pracovník nucen žít v podstatě v přetvářce. V takové situaci může docházet k pocitům izolace jedince, které byly popsány v předchozích kapitolách.

Pro pochopení dynamiky pracovních skupin lze využít teorie vypracované ke vzniku a vývoji týmu. Bay uvádí čtyři fáze tohoto procesu. V první fázi dochází k orientaci týmu, kdy se začíná vytvářet. V druhé fázi se střetávají rozdílné názory a přístupy jednotlivých členů. Pokud tým nedospěje ke konsensu, nemůže dále fungovat. Tím, že do tohoto konsensu dospěje, dostane se do třetí fáze, kdy dochází k jisté stabilizaci. Ve čtvrté fázi je tým sehraný, získává určité sebevědomí. Právě v tomto stadiu ale mohou nastat tendence k povýšenosti, skupina se může dostat do izolace (Bay, 2000, s. 20-21). Je tedy nutné aktivně pracovat na dalším vývoji týmu s vědomím rizik, která vyplývají z toho, že jsou členové skupiny sehraní, rutinně zvládají svou práci, nemají potřebu se dále vzdělávat. Bedrnová, Nový (2004, s. 115) zmiňují jako nevýhody týmové práce přehnaný optimismus ohledně dosahování stanovených cílů, iluzi nezranitelnosti, nepřijímání argumentů a kritiky zevnitř týmu a z vnějšího prostředí,

morální obhajobu používaných stylů jednání, stereotypní posuzování jiných skupin a jejich členů, cenzuru vlastních názorů, pokud odporují většinovému mínění, přeceňování shodného přístupu členů týmu.

Existuje několik technik, které mohou pracovní skupině napomoci udržovat kontakt s realitou, rozvíjet kritický přístup či podporovat kreativitu. Bay (2000, s. 92) doporučuje využít pro zlepšení práce týmu kontinuální proces zlepšování, který by se měl stát běžnou součástí jeho činnosti. Důležitá je podle Baye (2000, s. 103) i zpětná vazba. Pracovníci tak mohou lépe reflektovat chování své i ostatních kolegů. Horváthová (2008, s. 141-154) uvádí mnoho postupů, jak podpořit týmovou práci a rozvíjet kreativitu. Jsou to myšlenkové mapy, Occamova břitva, Ishikawův diagram, SWOT analýza, synektika, brainstorming, brainwriting, morfologická mřížka, vícekriteriální rozhodování, analýza silového pole, metoda ABC a metoda kritické cesty.

Hays (2005, s. 123-124) doporučuje využívat technik týmového myšlení, které podporují pozitivní přístup. Zvažování různých alternativ je mnohem přínosnější než omezené jednostranné vidění světa. Dalším důležitým faktorem je víra skupiny ve vlastní úspěch. Významným prvkem je také přístup leadera skupiny, jeho vliv na týmové rozhodování spoluvytváří jeho další směřování. Krüger (2004, s. 84) doporučuje pro rozvoj kreativity týmový trénink nazvaný kartičky myšlenek. Pomocí této techniky lze podporovat vznik nových nápadů, uvolnění zablokovaného způsobu myšlení posun postojů zaměstnanců.

Oproti skupinám ohroženým izolací se efektivní týmy vyznačují několika znaky, z nichž lze zdůraznit účast všech členů týmu na rozhodovacích procesech skupiny, umožnění sdílení informací a podpora komunikace, možnost členů skupiny vyjádřit případný nesouhlas a dát najevo své pocity (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 154-155).

Někteří autoři zmiňují význam konfliktů pro dynamiku a vývoj týmu. Podle Baye (2000, s. 112) mohou konflikty napomáhat k nalézání nových řešení, bránit stagnaci, mohou podpořit změnu přístupů členů skupiny. Záleží pouze na tom, jakým způsobem se účastníci konfliktu zachovají, zda konstruktivně či destruktivně. Plamínek (2009, s. 49-51) uvádí, že konflikty lze vnímat jako příležitost jak posunout tým dále. Je nutné nalézat řešení konfliktů a ne je potlačovat a přehlížet.

Podle Bedrnové a Nového (2004, s. 346) může být pracovní skupina objektem adaptačního procesu. Autoři doporučují tento postup v případě zavádění inovační změny, zdůrazňují roli vedoucího pracovníka a zapojení všech členů skupiny do změny.

Existuje mnoho postupů, jak udržovat pracovní tým v kontaktu s realitou. Je ovšem důležité používat tyto metody průběžně. Pokud pracovní skupina ustrne, stávající stav se zakonzervuje, může být velmi složité donutit stávající členy týmu k přijetí těchto technik. V takové situaci je důležitý postupný proces zavádění drobných změn. V případě, že odpor zaměstnanců ke změně bude stále přetrvávat, je možné uvažovat o výrazné personální obměně týmu.

2.2 Groupthink

Podle Baumeistera a Bushmana zavedl termín groupthink do sociální psychologie Irving Janis (1972, 1982). Ten se ke vzniku tohoto slova nechal inspirovat románem 1984 o totalitním režimu spisovatele George Orwella. Termín tedy poukazuje na sklony členů skupiny myslet stejným způsobem. Janis tím míní takový styl myšlení, kdy se skupina drží chybného pohledu na svět a není schopna otevřít se pravdě. To v podstatě znamená, že se skupina drží svého preferovaného směru a odmítá zvažovat alternativy a není schopna vnímat možná rizika, vyplývající z jejích plánů (Baumeister, Bushman, 2008, s. 495–496). Podle Arnolda aj. (2007, s. 433-434) se groupthink objevuje ve skupinách, v kterých je preferováno shodné rozhodování před důslednou snahou zvažovat i alternativní řešení. Tento styl myšlení se objevuje ve skupinách, kde panují velmi přátelské vztahy. Nesouhlasný názor pak může být i důvodem ke ztrátě přátelství. Snaha o hledání shodného řešení může být podpořena i hrozbou zvenčí, která může ovlivnit zachování skupiny a tím, že dobré řešení je těžko dosažitelné. Kohout (2012) ve svém článku popisuje termín groupthink doslova takto: „Označuje mechanismus, který vede k přijetí chybného závěru v rámci kolektivního rozhodování“. Bénabou (2012) v souvislosti s tímto jevem jmenuje několik závažných událostí z oblasti vědy, ekonomie a politiky, jejichž důsledky jsou mu připisovány. Jedná se o havárie raketoplánů Challenger a Columbia, pády obchodních společností Enron a Worldcom, druhou americkou vojenskou invazi do Iráku a dokonce i současnou finanční krizi. Podle Hayes (2005, s. 120) autor termínu groupthink Janis ve své původní studii zkoumal americký útok v Zátocě sviní na Kubě, uvedení léku Thaoliomide na trh či zcela chybné rozhodnutí

automobilové společnosti Ford Motor Company o výrobě vozu značky Edsel. Všechna tato chybná rozhodnutí měla výrazný dopad na životy mnoha lidí.

Podle Bénaboua (2012, s. 430) obsahovala Janisova specifikace groupthinku několik symptomů jako iluzi nezranitelnosti, kolektivní racionalizaci, víru ve vlastní morálku, stereotypní pohled na ostatní skupiny, přímý nátlak na názorové oponenty, autocenzuru, iluze jednomyslné shody a samozvané strážce mínění. Baumeister a Bushman uvádí několik faktorů, které mohou podpořit vznik jevu groupthink. Jedním z těchto faktorů je, pokud jsou si členové skupiny výrazně podobní, sdílejí mnoho shodných pohledů či idejí, skupina je velmi soudržná a její členové spolu velmi dobře vychází. Dalším rizikem může být velmi silný leader, který skupinu ovládá. Skupina může být také izolovaná od vnějšího světa, není tedy vystavena znepokojivým faktům přicházejícím zvenku nebo opačným pohledům na věc. Skupina má o sobě velmi vysoké mínění, považuje se za elitní seskupení, které se nemusí trápit tím, co si o ní myslí ostatní (Baumeister, Bushman, 2008, s. 495–496). Hayes (2005, s. 120) uvádí, že členové pracovní skupiny, kteří spolu pracují po velmi dlouhou dobu, začnou věřit tomu, že jedině jejich pohled na svět je ten správný a že to tak vnímají i lidé ve vnějším světě.

Bénabou (2012, s. 495-496) ve své studii upozorňuje, že oproti negativně hodnocenému groupthinku lze postavit pozitivně ceněnou skupinovou morálku. Je tedy nutné zjistit, jak se tyto přístupy liší, protože oba jsou si v podstatě podobné tím, že obsahují kolektivní optimismus navzdory negativním signálům. Autor ve svém modelu dává groupthink do souvislosti s kolektivním odmítáním špatných zpráv a s úmyslnou slepotou ohledně informací. Podle Baumeistera a Bushmana (2008, s. 495-496) kořeny groupthinku můžeme nalézt v potřebě vycházet s ostatními. Členové skupiny nechtějí trávit svůj čas konflikty a chtějí být oblíbeni u ostatních. V principu mohou skupiny získat nejvíce informací, pokud do ní lidé přinášejí rozdílné pohledy a názory, ale takové diskuse mohou být na druhou stranu obtížné a nepříjemné. Zde se dá vysledovat souvislost s konformním jednáním, které bylo popsáno v kapitole 1.1. Z tohoto vztahu se dá odvodit, že pracovní skupiny, které potlačují rozdílné názory svých členů, jsou náchylné ke vzniku jevu groupthink. Arnold aj. (2007, s. 436-437) uvádí, že groupthink jako samostatný jev není zcela jednoznačně prokázáný. Přesto je mnoho poznatků ze zkoumání tohoto jevu využitelných v rámci rozvoje týmové práce.

Podstatou obrany proti tomuto jevu je schopnost uvědomit si riziko vzniku tohoto chování. Poté je možné stanovit postupy, které pomohou skupině udržovat dostatečný kontakt s okolním světem. Hayes (2005, s. 123-124) doporučuje jako jednu z možností obrany proti groupthinku cílenou podporu opozice. Na zaměstnance působí jak vliv vlastní pracovní skupiny, kde je tlak na přizpůsobení se většinovému názoru, tak i neochota vymezovat se vůči osobám, které jsou výše postavené. Oproti tomu členové managementu můžou nést s nelibostí, pokud někdo postavený níže v hierarchii, vyjadřuje nesouhlas s jejich názory. Autorka dále doporučuje jako prevenci využívání technik týmového myšlení. Ty byly blíže vysvětleny v kapitole 2.1.

Další možností je využít role ďáblova advokáta. Podle Plamínka (2000, s. 178) se jedná o techniku starou několik tisíciletí. Osoba, která je skupinou zvolena k vykonávání této role, má podávat protiargumenty proti zvoleným řešením. Kritika těchto řešení musí být věcná, nesmí se obracet proti autorům návrhů. Arnold aj. (2007, s. 437) uvádí, že využití techniky ďáblova advokáta může napomoci k rozšíření zvažovaných alternativ. I Bedrnová a Nový (2004, s. 101) zmiňují využití role ďáblova advokáta jako jednu z možných druhů obrany proti jevu zvanému groupthink. Dále je důležité, aby si členové skupiny byli vědomi možnosti vzniku tohoto jevu, musí být podporována otevřená diskuse a u každého řešení je nutné zvažovat nejen silné, ale i slabé stránky.

2.3 Souvislost organizační kultury se vznikem stavu izolace

Organizační kultura je výrazným prvkem v rámci fungování organizace. Existuje rozsáhlá typologie organizačních kultur, popis společností v nich uváděných je velmi rozmanitý. Příkladem lze uvést státní správu, která se vyznačuje velmi stabilním prostředím a funguje na zcela jiných principech než obchodní společnost např. v oblasti informačních technologií, která se pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí. Podle Armstronga není možné pro řízení organizace určit jednotnou kulturu. Každá instituce má svá specifika a pro každou tedy existuje jí vyhovující kultura (Armstrong, 2002, s. 207). Cejthamr a Dědina (2010, s. 255) tvrdí, že je nutné, aby se povaha zaměstnance shodovala s typem organizační kultury v té části firmy, kde pracuje. V opačném případě to bude mít negativní dopady na jeho přístup k práci. Je tedy důležité zdůraznit, že pokud je přijat do společnosti jedinec, jehož osobnostní profil, vzdělání, předchozí praxe neodpovídá typu organizační kultury, která v místě jeho

nového působiště převažuje, vzniká opět riziko, že se zaměstnanec bude cítit v takovém prostředí izolován. O tom může vypovídat i zjištění autorů Collinse a Porrase, kteří ve své knize zkoumali tzv. vizionářské společnosti, což jsou společnosti, které dokážou být velmi úspěšné ve svém oboru činnosti po velmi dlouhou dobu. Zjistili, že vizionářské společnosti mohou být skvělým místem pro práci, ale ne pro každého jedince. Těmto typům společností se zaměstnanci museli plně oddat nebo v nich nemohli uspět. Autoři dokonce uvádějí, že tyto společnosti mohou vykazovat jisté aspekty kultury (Collins, Porras, 1994, s. 121-122).

Bedrnová a Nový uvádějí, že kulturou se podle kulturní antropologie rozumí stanovení rozdílů mezi jednotlivými společnostmi, ale i fungování různých skupin v rámci jedné kultury. Důležitými součástmi jednotlivých kultur jsou společné hodnoty a normy, jejichž interpretace pomáhá jednotlivcům lépe se orientovat v prostředí, ve kterém žijí. V tomto smyslu lze chápat i organizační kulturu (Bedrnová, Nový, 2004, s. 484–485).

Podniková kultura má výrazný vliv na chování zaměstnanců. Podle Bedrnové a Nového lze rozlišit kulturu na silnou a slabou, kdy silná kultura se projevuje jasností, zřetelností, rozšířeností a zakotveností (Bedrnová, Nový, 2004, s. 489). Podle Scheina vychází organizační kultura ze tří zdrojů. Jedním z nich jsou přesvědčení, hodnoty a domněnky těch, co organizaci založili. Dalšími zdroji jsou zkušenosti členů skupiny v průběhu vývoje organizace. Posledním zdrojem jsou nové postoje a hodnoty přinášené do organizace novými leadery a zaměstnanci (Schein, 2004, s. 225).

Organizační kultura obsahuje několik složek, Tureckiová uvádí hodnoty, postoje, normy, symboly a artefakty. Hodnoty lze popsat jako představy lidí o tom, co je vhodné, rozlišujeme hodnoty instrumentální, které souvisí se základními potřebami, jako je plat či sociální podmínky ve firmě a morální neboli terminální hodnoty, ty souvisí s vyššími potřebami, jako je sounáležitost s firmou. Postoje jsou převážně nevědomé tendence lidí reagovat na okolí stálým neměnným způsobem. Normy chování jsou uvědomovaná pravidla pro formy jednání a chování. Symboly jsou projevem určitého jevu, který má specifický význam či hodnotu. Artefakty jsou uměle vytvořeny lidmi za účelem odlišení se např. od konkurence a jsou vnímány smysly (Tureckiová, 2004, s. 134-136).

Podle Kocianové organizační kultura souvisí s pojmem identifikovaný pracovník. Každá organizace by se měla snažit o identifikaci pracovníků s jejími zájmy. To souvisí se sociálním

klimatem. Předpokládá se, že čím lepší sociální klima, tím lepší identifikace zaměstnance s cíly společnosti a tím vyšší jeho pracovní nasazení (Kocianová, 2010, s. 20–21).

Organizační kultura výrazně souvisí s bezproblémovým zapojením nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Pokud se povaha nového zaměstnance či jeho předchozí pracovní zkušenosti výrazně liší od převažující kultury organizace, do které byl přijat, nemusí do ní dobře zapadnout. To se může stát např. v případě přechodu bývalého státního úředníka z byrokratické společnosti do mladší, dravé firmy nebo naopak. Z tohoto důvodu by při přijímacím pohovoru mělo být zvažováno nejenom, jakou práci dotyčný vykonával a jaké má vzdělání, ale také v jakém typu organizace pracoval a jaká kultura v této organizaci převládala. V jedné organizaci se může vyskytovat také více subkultur. Styl jednání a myšlení zaměstnanců účtárny bude velmi odlišný od členů marketingového týmu.

Bedrnová a Nový (2004, s. 91) uvádějí souvislost mezi silnou organizační kulturou a rolí zaměstnance v pracovní skupině. Pokud existuje velký rozpor mezi normami určenými organizací a hodnotami, které vyznávají zaměstnanci, nedochází k identifikaci pracovníků a jejich rolemi. Ve společnosti vzniká atmosféra přetvářky, zaměstnanci své role neprožívají. Může dojít i ke vzniku latentní kultury, vyznávané zaměstnanci, která se liší od kultury oficiální.

Odborná literatura rozlišuje mnoho typologií organizačních kultur. Uvádím zde pouze ty nejznámější. Autoři převážně rozlišují, jakým způsobem je ve společnosti distribuována moc, jaké zde převládají vztahy mezi pracovníky, jaké pracovní chování se očekává od zaměstnanců, zda se společnost bude zaměřovat na budoucnost a inovativní řešení.

Autoři Lukášová, Nový uvádějí několik základních typologií organizační kultury. Typologie R.Harrisona a Ch.Handyho patří k těm nejstarším a nejznámějším. Rozlišuje kulturu moci, u které jsou rozhodující osoby v centru, které jsou v podstatě všemocné. Tato kultura může působit na některé osoby jako velmi tvrdá, vyhovuje spíše nezávislým jedincům se sklony k riziku. U kultury rolí je jasně dáno, co se od zaměstnanců očekává, jedná se spíše o stabilní prostředí bez výkyvů, od pracovníků se nevyžaduje více, než přísluší jejich stanovené roli. Centrem kultury úkolů jsou úkoly či projekt, vše se podřizuje jejich splnění. Z toho důvodu jsou také rozhodující schopnosti a vztahy a vše co tomu může napomoci. V případě kultury osob se jedná převážně o spojení kvalifikovaných nezávislých jedinců, kteří se z nějakého

důvodu rozhodli spolupracovat. Autorem další uváděné typologie je F.Trompenaars. Ten vychází z kombinací dvou dimenzí, kterými jsou orientace na úkoly x orientace na vztahy a hierarchie x rovnost. Výsledkem jsou čtyři typy. Prvním je rodina, kde panují velmi blízké vztahy, hlavní postavou je otec. Další je kultura Eiffelovy věže, v které jsou lidé dosazováni do předem určených funkcí. V kultuře řízené střelou jsou hlavní cíle, od jejich plnění se odvíjí i role lidí. Poslední je kultura inkubátoru, v které se jedná o kreativní prostředí, důležitý je rozvoj jednotlivce a nové nápady. Typologie T.E.Deala a A.A.Kennedyho rozlišuje čtyři typy organizační kultury, které jsou podle jejich názoru významně ovlivněny sociálním a podnikatelským prostředím firmy. Kultura drsných hochů je velmi tvrdá, vhodná pro individualisty se schopností rozhodovat a schopností dosahovat okamžitých výsledků. Kultura tvrdé práce je zaměřena na klienta, zaměstnanci musí být aktivní, je zde ale i prostor pro zábavu, důležitý je tým. Kultura sázky na budoucnost investuje mnoho do budoucnosti, není prostor pro chyby, případná rizika musí být pečlivě zkoumána. U procesní kultury záleží na postupech, zaměstnanci nedostávají zpětnou vazbu své práce. Typologie R.E.Milese a C.C.Snowa rozlišuje tři typy kultury, první má název průzkumník, jejím důležitým faktorem je flexibilita, stálé vyhledávání nových příležitostí. Dalším typem je obránce, jejím hlavním faktorem je specializace a zaměření na úzký zákaznický segment. Kultura nazvaná analýza kombinuje oba výše uvedené přístupy, snaží se jak vyhledávat nové příležitosti, tak udržet stávající segmenty. Typologie R.E.Quinna a jeho spolupracovníků kombinuje dvě dimenze a to flexibilitu x kontrolu a interní a externí zaměření. Z této kombinace autoři odvodili kulturu klanovou, ve které převažují spíše rodinné hodnoty, dále hierarchickou kulturu, ve které jsou důležitá stanovená pravidla, hierarchie a bezproblémový chod firmy. Adhokratická kultura se vyznačuje kreativním, inovativním prostředím, vše je jedinečné, hlavním faktorem tržní kultury je soutěživost a zaměření na cíl (Lukášová, Nový, 2004, s. 76-84).

Plamínek (2009, s. 27-30) rozděluje typologii organizačních kultur na tři základní skupiny. Do první patří firmy, které jsou řízené náhodou, do druhé ty, řízené lidmi a do třetí firmy řízené myšlenkami. Cejthamr a Dědina (2010, s. 254-256) dělí organizační kultury na silovou, úlohovou, úkolovou a osobní, podle toho, co je v organizaci v rámci pracovních procesů preferováno. Podle sklonů k podstupování rizika a podle zpětné vazby vůči zaměstnancům ohledně dopadů jejich rozhodnutí na organizaci rozlišují kulturu drsnou, která podporuje riskování, dále kulturu zaměřenou na tvrdou práci ale i hry, kulturu sázející na investice do vzdálené budoucnosti a kulturu zaměřenou na procesy. Hofstede uvádí čtyři dimenze kultur popsané Inkelesem a Levinsonem. Jedná se o vzdálenost moci, kolektivismus versus

individualismus, feminita versus maskulinita, vyhýbání se nejistotě. Dimenze jsou vlastně popisy, které se mohou měřit (Hofstede, 2007, s. 29). Později byl vytvořen tzv. Čínský dotazník hodnot, v rámci kterého byla doplněna pátá dimenze a to dlouhodobá versus krátkodobá orientace (Hofstede, 2007, s. 34). Rosinski (2009, s. 73-74) posuzuje kultury z pohledu koučování. Rozlišuje několik kategorií kulturní orientace, což jsou sklony lidí myslet či jednat takovým způsobem, který odpovídá určité kultuře. Tyto kategorie jsou: vnímání moci a odpovědnosti, přístup k řízení času, identita a smysl, organizační uspořádání, psychické a fyzické území, komunikační vzorce a způsoby myšlení.

Podle Hayes (2005, s. 137-141) existuje několik možných pohledů, jak lze posuzovat organizační kulturu. Typologie je pouze jedním z nich. Dalšími možnými úhly pohledu jsou zkoumání symbolů, systémový přístup, který výrazně souvisí s řízením společnosti, sdílená přesvědčení a vnímání kultury jako sítě, sestávající z menších skupin v organizaci. Typologie organizačních kultur je velmi rozsáhlá. Existuje mnoho parametrů, podle kterých je možné je posuzovat. Zřejmě se najde velmi málo firem, které přesně odpovídají některé z výše uvedených specifikací.

3 Změna jako nástroj k překonání izolace jedince a pracovní skupiny v organizaci

Pokud se chce jedinec či pracovní skupina dostat z izolace musí dospět k rozhodnutí, že je třeba provést změnu. Toto rozhodnutí je vždy velmi obtížné, a pokud k němu dojde, je mnohem obtížnější dovést započatý proces do úspěšného konce. Zároveň ustrnutí v izolaci může bránit přijetí změny, která může být z hlediska dalšího úspěšného fungování jak jedince, tak pracovní skupiny či celé organizace, nezbytná. Podstatným předpokladem k nastoupení procesu změny ať už u jednotlivce nebo u pracovní skupiny je počáteční uvědomění si, že stávající stav je nevyhovující. Poté je nutné provést důkladnou analýzu toho, jaká je současná situace a do jaké situace je třeba dospět.

Jedinec může změnit buď své vnitřní nastavení, nebo vnější prostředí. Vnitřní nastavení souvisí s postoji člověka, které lze změnit. Zaměstnanec se díky tomu může podřídit a přizpůsobit se stávajícím poměrům. Změna vnějšího prostředí je většinou na tom samém místě nereálná, zaměstnanec ho může změnit buď přechodem na jinou pozici v rámci firmy, nebo úplným odchodem z organizace. Otázkou je, zda požadovaná změna je pro zaměstnance přínosem či ztrátou. Kolektiv na něj může působit tak, že je nucen na sobě pracovat, rozvíjet se a učit se nové věci. Může to ale být přesně naopak, kdy zaměstnanec nemůže využít svého potenciálu, v rámci přizpůsobení se ostatním musí rezignovat na svůj rozvoj, není nucen učit se nové věci, musí se podřídit nižšímu pracovnímu tempu, než na jaké byl zvyklý.

Změně přístupu jednotlivce v tom pozitivním slova smyslu se věnoval mj. i Stephen R. Covey. Tento autor vypracoval sedm návyků skutečně efektivních lidí, které mohou jedinci napomoci plně využít jeho potenciálu. Tyto návyky dělí na soukromá vítězství, která obsahovala rady typu buďte proaktivní, začínejte s myšlenkou na konec a to nejdůležitější dávejte na první místo a na vítězství veřejná, kterých bylo možné dosáhnout myšlením typu výhra/výhra, tím, že nejdříve se snažíme pochopit a poté být pochopeni a vytvářením synergií. Poslední, sedmý návyk nazvaný ostření pily, se věnuje obnově sil (Covey, 2006, s. 139).

Změna přístupu pracovní skupiny či celé organizace je mnohem obtížnější a jedná se o dlouhodobou záležitost. Podle Ulricha mohou společnosti využít tři způsoby změny. Jedním z nich jsou iniciativy změn, tedy běžné změny jako zavádění nového programu, dále změny procesů neboli reengineering a změny organizační kultury (Ulrich, 2009, s. 164). Podle

Bedrnové, Nového (2004, s. 546) se změna v organizaci může týkat systému cílů a strategie společnosti, kultury, struktur a procesů organizace, technologií a personálního řízení.

3.1 Nastavení procesu změny v organizaci

Izolace pracovních skupin může negativně ovlivnit i fungování celé organizace. Většinou je tento stav důsledkem toho, že osoby zodpovědné za vedení společnosti podcenily postupy, udržující zaměstnance a pracovní skupiny v kontaktu s okolním světem a dovolili jim ustrnout. V takové situaci je nezbytně nutné zavést celkovou změnu v organizaci. Tato změna by rozhodně neměla být samoučelná. Vzhledem k tomu, že každá změna je spojena s jistými riziky, měl by být k jejímu zavádění vážný důvod. I pouhé zavádění nového počítačového systému může přinést zvýšené finanční náklady, ztrátu času zaměstnanců a jejich negativní postoj k další případné změně pokud dojde k vážnějším problémům.

Podle Armstronga by změna měla vycházet z nějaké zjištěné potřeby. Nejedná se o přímočarý proces, což může na lidi působit negativně. Je nutné stanovit, odkud kam je nutné dojít a také je důležité změně dobře porozumět. Autor rozlišuje dva typy změn a to strategickou, která se týká dlouhodobých cílů organizace a je zaměřena na budoucnost a funkční neboli operační změnu, která souvisí s novými konkrétními postupy a způsoby práce a se zaváděním nových technologií a systémů (Armstrong, 2002, s. 250-251).

Zaměstnanci obecně nevítají změny s nadšením, spíše naopak. Podporovatelé změny musejí počítat s tím, že tento postoj ze strany pracovníků nastane. Podle Armstronga je odpor lidí ke změnám zcela racionální postoj. Zaměstnanci pocítují jako zvláště ohrožující cokoli, co narušuje jejich běžnou pracovní rutinu, ale i zaběhnuté sociální vztahy na pracovišti. Negativně na ně působí i riziko finanční ztráty nebo ztráty některého ze symbolů jejich pracovního statusu. Mohou se bát i toho, že jejich vzdělání, zkušenosti či schopnosti nebudou pro novou roli, vycházející z nastupující změny, dostatečné (Armstrong, 2002, s. 252).

Podle Boonstry z pohledu psychologie jednotlivce vychází odpor ke změně z prosté lidské touhy po jistotě a stabilitě. S tím souvisí i strach z neznáma a nedostatek důvěry v ostatní lidi. Změny v pracovních postupech mohou vést ke ztrátě vlastní identity, snížení pracovní spokojenosti a ke vzniku nejistoty, jakým způsobem mají být nové pracovní úkoly

vykonávány. Špatný vliv může mít i předchozí negativní zkušenost se změnou. Z pohledu sociální psychologie může mít svůj vliv tendence skupin, které se cítí ohroženy, ke stereotypnímu jednání, a s tím hrozící vznik nedorozumění a nedůvěry mezi jednotlivými skupinami (Boonstra, 2004, s. 4).

Pharro (2013) uvádí pět faktorů, které mohou ovlivnit přístup jednotlivců ke změně. Jsou to sama podstata změny, důsledky vyplývající ze změny, historie organizace, povaha jednotlivce a jeho historie. Dále doporučuje, že by měli být zvažováno, kdo získá a kdo utrpí ztrátu během změny, jak dokázala organizace zvládnout předchozí změny a zda současný management má dost zkušeností a zdrojů pro zvládnutí změny. Chiloane-Tsoka (2013) ve své studii uvádí několik strategií, jak překonat odpor zaměstnanců ke změně v organizaci. Jsou to kvalitní vzdělávání a komunikace, zapojení všech účastníků změny, podpora zaměstnanců, snaha o vyjednávání a dohodu. Pokud je změna nezbytná a odpor zaměstnanců stále silný, doporučuje autorka také manipulativní metody a nátlak na zaměstnance.

Podle Armstronga by lidé měli být do procesu změny zapojeni, měli by mít právo říci své názory. Změna by se tímto způsobem měla stát jejich. Pro komunikaci ohledně změny by měly být využity všechny dostupné informační kanály (Armstrong, s. 252-253). Podle Boonstry je nejprve nutné řešit překonávání odporu vůči změnám na úrovni jednotlivců a skupin, poté na úrovni celé organizace. Nejistotu lze odstranit pomocí učení, dobré komunikace a zapojení lidí do změny. Na úrovni skupiny je důležité vyjednávání, techniky řešení konfliktů a poradenství pro práci v týmu. Tyto postupy mají i své riziko a tím je možnost manipulace, tento přístup ale nezaručí, že změny budou trvalé (Boonstra, 2004, s. 4).

Je tedy zřejmé, že nastolení změny v organizaci není jednoduché. Zaměstnanci mohou mít přirozené obavy, zda jejich dosavadní znalosti a zkušenosti budou odpovídat novým pracovním požadavkům. Pokud pracovníci setrvali po dlouhou dobu v určité rutíně a vykonávali stále stejné činnosti, mohou nutnost učít se nové postupy považovat za ohrožující či dokonce degradující jejich současné postavení. V takovém případě je zřejmé, že odpor ke změnám bude výrazný.

Pro úspěšné zavedení změny byly různými autory vytvořeny modely, které mohou napomoci vypracovat postup změny a následně ho zrealizovat. Některé z těchto modelů uvádí Armstrong ve své knize. Lewinův model (1951) uvádí tři mechanismy pro řízení změny a to

rozmrazení stávajícího chování a postojů, změna, pomocí které se vyvolají nové reakce a poté zamrazení nového chování a postojů. Beckhard (1969) navrhl pro nastavení změny jako rozhodující určení budoucího směřování organizace, analýza současného stavu, stanovení nových přístupů, potřebných k dosažení cílového stavu, vytvoření strategií nutných k řízení této změny. Thurley (1979) určil pět přístupů k řízení změny. Direktivní se používá v situacích, kdy není čas na mírnější postupy, změna není projednávána se zaměstnanci. V rámci dohodnutého přístupu je změna se zaměstnanci konzultována. Metoda „srdcem a hlavou“ znamená, že se manažeři snaží spoléhat na zapojení pracovníků, to se ale nemusí vždy zdařit. Analytický postoj dodržuje teoreticky správný postup, který ale v realitě nemusí vždy fungovat. Přístup založený na akci spočívá v reálném jednání manažerů, kteří cítí, že existuje problém a řeší jej akcí. Bandura (1986) uvádí, že pro změnu chování zaměstnanců je nutná změna jejich prostředí, poté bude následovat potřebná změna chování. Je také nutné zaměstnance přesvědčit, že z toho budou něco pozitivního mít. Beer a kol. (1990) tvrdí, že změny jsou často neúčinné, protože se očekává změna chování lidí na základě změny postojů. Účinnější ale podle autorů je postavit lidi do nových situací, kdy musí přizpůsobit svoje pracovní role novým požadavkům (Armstrong, 2002, s. 253-255).

Murray (2012) rozlišuje dva přístupy ke změně. Tradiční změna má být naplánována, navržené postupy lze používat opakovaně, proces má být spojitý. Současný přístup ke změně vychází ze sociální interakce, proces by se měl přizpůsobovat novým situacím a cenit si diverzity. Autor doporučuje využít potenciál obou přístupů. Podle Ulricha změny ve firmách musí probíhat stejným tempem jako změny v jejich okolí (Ulrich, 2009, s. 164).

Ulrich dále uvádí, že dovést úspěšně změnu až do konce je velmi obtížné, úspěšnost iniciativ změn je pouze 25 % (Ulrich, 2009, str. 169). Arnold a aj. tvrdí, že převážná většina změn v oblasti zavádění nových technologií, řízení celkové kvality (TQM) a Business Process Re-engineering, byla neúspěšná. Míra neúspěšnosti byla u nových technologií 40 – 70 %, u TQM až 80 % a u Business Re-engineering až 70 % (Arnold ad., 2007, str. 568-569). Ulrich uvádí těchto deset důvodů, proč změny mohou selhat. Jedním může být, že není dostatečně vyřešena návaznost na podnikovou strategii, dále mohou být očekávána rychlá a krátkodobá řešení, situace v organizaci změnu nepodporuje. Dalším důvodem ke zklamání mohou být příliš velká očekávání oproti drobným úspěchům, změna se pružně nepřizpůsobuje potřebám, vedení ohledně změny je špatné a nejsou vidět výsledky. Lidé mohou mít ze změny strach a nepřijmou ji (Ulrich, 2009, s. 168-169). Uskutečnění změny je tedy velmi obtížné a

v převážné většině případů selže. Proces změny je velmi komplexní proces, rozhodujícím faktorem je zde lidský faktor. Podle autorů, zabývajících se změnou, je důležité pro změnu získat většinu zaměstnanců v rámci celé organizace, jak na všech řídicích úrovních, tak i všech profesí.

Lidský faktor je ale velmi nevypočitatelný. Každý jednotlivý zaměstnanec má své vlastní zájmy, které nemusí korespondovat s požadavkem na změnu. Z toho může vycházet nejen neochota změnu přijmout, ale i snaha ji sabotovat. Někteří zaměstnanci nemusí změnu vnitřně přijmout, navenek ale mohou předstírat, že s ní souhlasí z důvodu, aby si udrželi svoje pracovní místo či své postavení. Tito pracovníci mohou pak při každé vhodné příležitosti proces změny zpochybňovat.

Ulrich specifikoval několik klíčových faktorů úspěšné změny. Důležité je hlavně kvalitní vedení změny, všichni zúčastnění musí sdílet potřebu změny, musí být vytvořena jasná vize, lidé se musí změně oddat, změna se musí týkat vnitřních struktur a systémů firmy, postup musí být zaznamenán, změna musí dále pokračovat (Ulrich, 2009, s. 171). Chiloane-Tsoka (2013) uvádí několik faktorů, které mohou ovlivnit přístup členů organizace ke změně. Důležité je, jakým způsobem vnímají zaměstnanci snahu o změnu, dále jak je vypracována její vize, zda panuje vzájemná důvěra a respekt mezi účastníky, zda je vyvolání změny skutečně nutné, rozhodující je i podpora ze strany managementu, přijetí změny zaměstnanci a řízení změny. Kotter vytvořil osm kroků v procesu realizace zásadních změn. Na začátku je nutné vyvolat pocit, že je změna skutečně nutná, dále je důležité vytvořit tým, který může a chce změnu prosadit, podniková vize a strategie musí změnu podporovat. Důležitou součástí tohoto procesu je také kvalitní systém komunikace, využívání techniky delegování, zdůrazňování drobných vítězství, využívání výsledků pro další podporu změny a nakonec zapracování výsledků změny do organizační kultury (Kotter, 2003, s. 29).

Ve své novější knize Kotter uvádí několik způsobů jak podpořit změnu v organizaci. Jedním z nich je vnášení podnětů z vnějšího prostředí. Organizace, které jsou úspěšné, mají tendence žít z tohoto úspěchu a uzavírají se do sebe, nemají již potřebu hledat nové příležitosti. Je dobré naslouchat těm zaměstnancům, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Tuto metodu využívají některé z nejúspěšnějších firem na světě. Je nutné dát pracovníkům, kteří jsou v přímém styku se zákazníky najevo, že jejich názor je brán vážně. Další možností je využít působení videa, jelikož emocionální vystoupení má velkou sílu. Někdy je nutné narušit

sebeuspokojení pracovníků a v tom případě by si vedení firmy nemělo nechávat špatné informace pouze pro sebe. I vizuální podněty jsou důležité, změna by se měla tedy projevit i ve výzdobě firmy. Lidé vyslaní do vnějšího světa poznají nové prostředí formou osobní zkušenosti a tyto zkušenosti pak přinesou zpět do firmy. Také je možné přizvat lidi z vnějšího prostředí. Mohou být pozváni manažeři vybraných zákazníků a promluvit na setkáních zaměstnanců, přijati noví zaměstnanci nebo externí poradci. Pro změnu je třeba více takových lidí, jeden těžko něco změní. Dobré je také získávat dostatek informací z venku, ale nezahlcovat jimi zaměstnance, nešířit nezajímavé informace, ale ty, co mají nějaký náboj, ale nejsou pro lidi nějakým způsobem ohrožující (Kotter, 2009, s. 78–116).

Všechny tyto postupy mohou napomoci tomu, aby zaměstnanci neustrnuli. Postupná změna a postupné přizpůsobování okolnímu světu je pro fungování organizace mnohem výhodnější a dá se říci i šetrnější než nutnost náhlé prudké změny. Zaměstnanci by tedy měli být udržováni v určitém stavu konstantní drobné změny a měla by být u nich pěstována schopnost se s těmito změnami vyrovnávat. Na druhou stranu pokud jsou změny zbytečné, je to plýtvání schopnostmi i časem zaměstnanců. Ochota přijmout každou další změnu se samozřejmě v takové situaci snižuje.

Někteří autoři dávají schopnost změny do souvislosti se schopností zaměstnanců se učit. Kotter uvádí několik mentálních návyků, podporujících celoživotní vzdělávání. Jedním z nich je ochota vystavit se riziku, dále je to schopnost posoudit reálně úspěchy i neúspěchy své i druhých, umění vyhledávání potřebných informací a nápadů, umění naslouchat a mít otevřenou mysl (Kotter, 2003, s. 187). S těmito názory souvisí i tzv. teorie učící se organizace. Autorem tohoto konceptu je Petr Senge. Jeho teorie obsahuje pět technik, které by se měli propojit. První z nich je systémové myšlení, které vychází z toho, že vše je součástí nějakého systému, my ale máme sklony zabývat se oddělenými věcmi či záležitostmi. Další technika je osobní mistrovství, kdy se jedná o práci na sobě samém. Je to vlastně duchovní základ učící se organizace. Mentální modely jsou naše představy o okolním světě, které bychom měli být schopni si uvědomit. Utváření společně sdílené vize je jedním z předpokladů úspěšné společnosti. Cílem týmového učení je dosáhnout společného myšlení (Senge, 2009, s. 24-27).

Zásadním zásahem do fungování organizace je změna organizační kultury. Společnost by k ní měla přistupovat, pouze pokud je to nezbytně nutné. K tomu většinou dochází, pokud

organizace určitou dobu stagnuje a nedrží krok s okolním světem. To znamená, že neprovádí drobné průběžné změny. V takovém případě se může dostat do situace, kdy je nucena provést razantnější změnu, která ovšem může selhat. Podle Tureckiové může živelná změna organizační kultury firmu poškodit a vést až k jejímu zániku (Tureckiová, 2004, s. 145).

Ulrich specifikuje pět kroků ke změně organizační kultury. Prvním krokem je nutná změna myšlenkových pochodů lidí v organizaci pro potřeby nové organizační kultury. Jako další je nutné vysvětlit lidem, proč je pro úspěch firmy změna organizační kultury nutná. Také je dobré si uvědomovat, že silná kultura ještě neznamená kultura výkonná, ale musí to být ta „správná“ kultura. Dále je třeba specifikovat rozdíl mezi stávající a požadovanou budoucí kulturou a zjišťovat, jak se myšlení o firmě shoduje u zaměstnanců i zákazníků. Čtvrtým krokem je posoudit, která organizační kultura je pro firmu vhodná, zde jsou možné tři způsoby změny kultury – direktivní neboli shora dolů, horizontální neboli reengineering procesů a poslední je zdola nahoru čili posilování pravomocí. Nakonec by firma měla dospět k poznání, že by měla využívat více přístupů ke změně kultury ne pouze jeden (Ulrich, 2009, s. 179-193). Změna organizační kultury souvisí se změnou myšlení lidí. To se nedá nařídit. K takové změně je třeba využít měkké přesvědčovací techniky, dobré komunikace, pozitivní motivace. Zaměstnanci musí pochopit skutečný smysl změny. Proto je také důležité, aby změna smysl měla.

Snaha o změnu přináší podle Lukášové a Nového také další úskalí. Pro správné zaměření nové organizační kultury je nutné znát přesnou strategii firmy. Z této strategie pak mohou vycházet konkrétní požadavky na zaměstnance. Je nutné rozhodnout, zda popřít vše v minulosti firmy, i když to dříve přinášelo úspěch či zda něco ze staré organizační kultury zachovat. Celková razantní změna organizační kultury bývá zřídka úspěšná. Autoři navrhnou řešení, kdy se rozdělí organizační kultura na dvě obsahové vrstvy. První z nich představuje pravidla, normy a hodnoty, které budou vždy platné. Druhá z nich představuje vrstvu přechodovou, která vychází z aktuální strategie. Pro zaměstnance je často obtížné si představit abstraktní pojmy spojené s požadavky na změnu organizační kultury, proto je nutné jim tyto požadavky přiblížit formou konkrétních názorných příkladů. Jednotlivé personální činnosti, např. výběr pracovníků, hodnocení, vzdělávání by měly vycházet již z nové organizační kultury. Pro úspěšné prosazení změny organizační kultury je nutná jak podpora mocenská ze strany vedení firmy, tak i odborné vedení této změny. Je nutné trvat na důsledném dotažení započatých změn a bránit se opětovnému navracení do původního stavu. Nastavení nové

organizační kultury musí být propojeno i s oblastí organizačního řízení firmy. Pro úspěšnou změnu organizační kultury je nutné přesvědčit manažery, kteří mají zase vliv na své podřízené. Změna organizační kultury je v každém případě dlouhodobý proces, jehož výsledek se projeví po velmi dlouhé době. Je nutné oprostít se od přesvědčení, že nová kultura vyřeší všechny problémy. Pokud budou vybírání a upřednostňování pouze zaměstnanci, kteří se plně bez výhrad identifikují s novou organizační kulturou, může to do budoucna přinést problémy při snaze o další nutnou změnu organizační kultury (Lukášová, Nový, 2004, s. 119-123).

Bedrnová, Nový (2004, s. 322) uvádějí, že pokud budou do společnosti přijímáni pouze zaměstnanci, kteří zcela odpovídají stávající organizační kultuře, bude to tuto kulturu posilovat. Problémy mohou nastat při potřebě nastavení změny v organizaci. Podle autorů se negativní jevy v případě silné kultury mohou projevovat sklony se uzavírat před vlivy vnějšího prostředí, vazbou na stávající postupy, které byly v minulosti úspěšné a odmítáním nových přístupů. Zaměstnanci jsou nuceni ke konformnímu jednání, je odmítána kritika, konflikty se neřeší (Bedrnová, Nový, 2004, s. 493-494). Změnu je tedy vhodné pojímat jako nekonečný proces. Musí být nastaveny takové procesy, které umožňují přijmout změny postupně, po drobných krůčcích, aby se organizace do budoucna vyhnula zavádění razantních, revolučních změn.

Podle Tureckiové (2004, s. 146) za změnu organizační kultury je zodpovědné vedení firmy, které musí na svou stranu získat manažery na střední úrovni řízení i zaměstnance s neformálním vlivem. Bedrnová a Nový uvádějí, že pro změnu organizační kultury je nutný souhlasný přístup všech pracovníků. Na managementu leží velká zodpovědnost, aby zaměstnancům předali skutečně všechny potřebné informace. Dále je také důležité zabezpečit maximální a rychlou informovanost všech spolupracovníků a platnou variantu zásad podnikové kultury zpracovat do písemné podoby a dát jim k dispozici všem pracovníkům (Bedrnová, Nový, 2004, s. 496-498).

3.2 Role vedení společnosti a personálního oddělení při zavádění procesu změny v organizaci

Žádná zásadní změna v organizaci nemůže proběhnout bez podpory vedení firmy, ať už je tvořeno najatým managementem či vlastníkem/vlastníky. Pokud vychází požadavek na změnu od vlastníka firmy, je situace nejjednodušší. Vlastník může najmout takový management, který bude vyhovovat jeho představám, nejlépe někoho, kdo již získal zkušenosti se zaváděním změny v jiné organizaci. Management firmy pak musí přesvědčit manažery na nižších úrovních řízení a zaměstnance o smysluplnosti změny. Požadavek na změnu ze strany managementu či spíše jednoho člena vedení, kterému se podaří přesvědčit ostatní, je oproti předchozí variantě komplikovanější. V takovém případě musí dotyčný přesvědčit jak své kolegy, tak vlastníky či zaměstnance. Změna vycházející ze strany zaměstnanců je asi nejméně častá, protože zaměstnanci nemají takové možnosti něco prosadit. Jednou ze situací, kdy mohou zaměstnanci něco změnit je, pokud se spojí. To se stává hlavně v situacích, kdy je na ně vyvíjen příliš velký tlak a zaměstnanci se proti tomu vzbouří. Mohou protestovat např. formou stávkou či medializací situace ve firmě. Poté mohou následovat změny v managementu, v přístupu vedení k zaměstnancům, jiná organizace práce.

Autoři, zabývající se změnou v rámci organizací, zdůrazňují roli leadera. Je to často iniciátor změny, ať už se jedná o člena managementu, majitele či zakladatele firmy. Tato role může být na začátku spojena s jistou osamoceností, než se dotyčnému podaří získat spojence. To co nositeli změny pomáhá překonat počáteční obtíže je jeho skálopevná víra ve svou pravdu. Pharro (2013) ve své stati uvádí, že v procesu změny hrají velkou roli jak jednotlivci, tak pracovní skupiny i celá organizace. Ovšem leader má zodpovědnost nejen za to, aby změna proběhla, ale aby proběhla co nejlépe pro všechny zainteresované strany a především pro samu organizaci.

Bennis (2007, s. 155-158, ed. Gibson) tvrdí, že vůdčí osobnost musí mít jasnou smysluplnou vizi, kterou bude schopna zprostředkovat i ostatním. To nejlépe dokáže tím, že bude skutečně žít tuto vizi. Dalšími důležitými faktory je získání důvěry, schopnost riskovat a poučení se z chyb. Kotter (2007, s. 170-171, ed. Gibson) dává do souvislosti úspěšné vůdčí osobnosti a schopnost ovlivňovat organizační kulturu. Tito leadeři jsou schopni vnímat podstatu kultury a dokážou odhadnout, jakým způsobem by se měla změnit, aby odpovídala jimi požadovaným firemním cílům. Miller (2009, s. 215-217) upravil postup pro efektivní vedení Rhony Flinové

pro případy krizového řízení. Vůdčí osobnosti by podle něj měli ovládat komunikaci, dobře řídit tým, měli by být schopni práce pod tlakem a umět dobře posoudit situaci, jejich povaha by neměla vykazovat emocionální výkyvy. Bedrnová a Nový (2004, s. 137) tvrdí, že vůdčí osobnost musí jít sama příkladem svým chováním. Nemůže po svých podřízených chtít takové jednání, kterého sama není schopna nebo se mu vyhýbá.

Kubíčková a Rais zdůrazňují vlastnosti, vycházející z kreativního myšlení, které by měl mít úspěšný mistr změny. Ten by měl být schopen nacházet netradiční postupy, měl by být dobrý komunikátor, měl by umět naslouchat, být dostatečně vytrvalý, měl by být schopen navazovat spojení, být dobrý týmový leader a měl by umět přenést pocit úspěchu i na své spolupracovníky. Špatný leader oproti tomu má nedostatky v budování dobrých vztahů se zaměstnanci, chybí mu představitost, je psychicky nevyrovnaný, nepřiznává si své nedostatky, vyhýbá se riskování, odmítá změny (Kubíčková, Rais, 2012, s. 87-88).

Pokud je v organizaci zaváděna změna, musí být její součástí i přeměna personálních činností takovým způsobem, aby tuto změnu podporovaly. Podle Tureckiové je např. pro změnu organizační kultury nutné využít hlavně personální činnosti jako jsou procesy formování pracovní síly, podnikové vzdělávání a další rozvojové programy, řízení pracovního výkonu a systémy odměňování (Tureckiová, 2004, s. 145).

Podle Koubka patří mezi typické personální činnosti vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém (Koubek, 2008, s. 20-21).

Každá změna by se měla odvíjet od analýzy stávajícího stavu a stanovení stavu budoucího. Personální útvar by tedy měl určit, jaké jsou nové požadavky na pracovníky a podle nich vytvořit nové požadavky na kompetence zaměstnanců. Pomocí dalších personalistických činností by měl tyto požadavky realizovat. Při změně budou vyšší nároky v oblasti personálního plánování. Ať už z důvodu nutné obměny pracovníků, tak i z důvodu vyšší míry vzdělávacích aktivit.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků je základní činností z hlediska obměny pracovníků. Požadavky na nové zaměstnance musí vycházet z analýzy, jaké pracovníky bude firma potřebovat pro úspěšné zvládnutí změny. Texty inzerátů, požadavky na spolupracující agentury nebo přímé vyhledávání musí obsahovat kompetence, vlastnosti, zkušenosti či vzdělání, které odpovídají profilu požadovaného nového pracovníka. Velmi citlivá záležitost v době změn je rozmisťování či zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru. Jsou pracovníci, kteří raději sami odejdou, než by se smiřovali s novou situací. Někteří pracovníci, hlavně ti v rozhodovacích funkcích, kteří se nebudou chtít se změnou smířit, budou muset být propuštěni.

Pracovníci musí být hodnoceni na základě nových měřítek, pozitivně oceňováno je nově požadované chování, jednání a schopnosti. Otázkou je, jak přistupovat k zaměstnancům, kteří zcela nezvládají okamžité přizpůsobení se novým požadavkům. Zde by jistě bylo vhodnější využívat pozitivní motivace, kdy jsou více zdůrazňovány úspěchy a na věcech, které se nedaří, se stále pracuje. Přílišný tlak na zaměstnance by je mohl obrátit proti přijetí změny. Otázka odměňování je velmi citlivá. Odměňování by mělo být propojeno s hodnocením zaměstnanců. Mělo by tedy posilovat nové chování zaměstnanců. Podle Armstronga mají peníze svou motivační hodnotu. Jsou důležité pro uspokojování životních potřeb, mohou člověku zajistit jeho společenský status (Armstrong, 2002, s. 169).

Pravidla odměňování by měla být jasná, nejlepší je, pokud má firma nastavený systém odměňování, který je co nejméně závislý na lidském faktoru. Pracovní prostředí, které nedokáže ocenit kvalitní práci zaměstnance a pravidla odměňování jsou závislá na jiných parametrech (třeba na protekci) je degenerativní, pokřivuje vnímání všech účastníků vztahu. Právě v době změny mohou někteří manažeři této situace zneužít pro prosazení svých zájmů a tím mohou pracovníky, kteří se tím cítí znevýhodněni postavit oproti změně, protože ti se mohou cítit být její obětí.

Vzdělávání pracovníků je klíčovou činností při změně v organizaci. Zaměstnanci by měli být podrobeni školení ohledně požadavků na nový přístup. Podle Hroníka existuje několik metod, jak lze identifikovat vzdělávací potřeby. Jednou z těchto metod je hodnocení nadřízeným pracovníka, dalším způsobem je realizace Development Centre, také lze využít rozvojový plán či 360 stupňovou zpětnou vazbu (Hroník, 2007, s. 139-140). Součástí vzdělávání mohou

být informační školení pro všechny zaměstnance, či odborná školení pro jednotlivé specializované skupiny v rámci firmy.

Změna většinou přináší výraznou psychickou zátěž pro zaměstnance. Pod vlivem této zátěže se mohou výrazně zhoršit pracovní vztahy. Může dojít i k různým patologickým jevům. V tomto období by měl zaměstnavatel více dbát na poskytování podpory zaměstnancům, kteří se mohou dostat do nepříznivé situace. Tou může být jak hrozba ztráty pracovního místa, strach ze selhání při přechodu na jinou formu práce, nebo nepřátelské vztahy uvnitř jeho pracovního kolektivu, které vznikly právě na základě nejistoty, vycházející ze změny. V takové situaci je nutné více dbát na péči o pracovníky, tím se zvýší nároky na činnost personálního oddělení. Řešením může být zřízení funkce podnikového psychologa a zlepšení systému komunikace, aby každý věděl, koho se svým problémem může oslovit. V některých firmách je zavedena tzv. politika otevřených dveří, kdy může zaměstnanec oslovit kohokoliv z nadřízených, k tomu ale musí ve firmě panovat jistá důvěra, prověřená časem.

Podle Kubíčkové a Raisa se změna v personálním informačním systému může promítnout v několika oblastech. Jednou z nich jsou samotní aktéři, např. zaměstnanci, dále to jsou datové sklady čili úložiště dat, informační procesy a datové toky (Kubíčková, Rais, 2012, s. 86).

Edgley-Pyshorn a Huisman (2011) ve své studii, týkající se úlohy personálního oddělení při změně organizační kultury ve vysokoškolské instituci, zmiňují role, které Sherriton a Stern (1997) přisuzují personálnímu oddělení při zavádění změny organizační kultury. Toto oddělení má být příkladem pro ostatní, tzn. že musí své poznatky využívat i pro své vlastní pracovníky, musí podporovat šíření myšlenek o procesu změny a má přijmout roli učitele a podporovat ostatní oddělení organizace v úspěšném zavádění změny a ujistit je, že mají plnou podporu. Z výzkumu autorů dále vyplývá, že role personálního oddělení byla vnímána v průběhu zavádění změny velmi rozporupně. Nejčastěji bylo vnímáno jako podporující pro zaměstnance, aby mohli změnu lépe přijmout. Podle některých názorů ale mohlo personální oddělení plnit pouze tu roli, kterou jí vedení univerzity dovolilo. Někteří dotazovaní dokonce vnímali roli personalistů negativně a finanční zdroje vynakládané na chod oddělení považovali za přehnané.

Z výše uvedeného je zřejmé, že personalisté mohou být výraznými nositeli změny ve firmě, pokud je jim to umožněno vedením organizace a také pokud skutečně dokážou obhájit svou

roli. V případě, že změnu nepochopí a nenastaví personální procesy tak, aby jí odpovídaly, může být změna ohrožena. Personalisté mohou v době změny sloužit jako zprostředkovatelé mezi těmi, kdo změnu prosazují a mezi těmi, kdo ji odmítají. Prosazovatelům mohou sdělovat, z čeho pramení obavy druhé strany, odpůrcům mohou vysvětlovat, proč je změna nutná. Měli by pracovníkům poskytovat podporu při přechodu na nové vyžadované způsoby chování např. v rámci kvalitního systému vzdělávání.

4 Závěr

V současné době narůstající nezaměstnanosti, kdy se mnoho lidí bojí, že ztratí svou práci, důležitost tématu izolace a s ním spojených jevů narůstá. Jak jsem zjistila, významnou součástí obrany proti stavu izolace je kvalitní systém komunikace v organizaci, nastavení procesů, které podporují dobré vztahy na pracovišti, naslouchání zaměstnancům ze strany vedení, budování důvěry, otevřenost vůči okolnímu světu. Všeobecný pocit ohrožení u zaměstnanců, ale i u vedoucích pracovníků může tyto postupy potlačovat. Zvyšovat se naopak může snaha o přizpůsobení se nevyhovujícím pracovním podmínkám a špatným vztahům na pracovišti, přehlížení konfliktního chování a v nejhorším případě i výskyt mobbingu mezi zaměstnanci. Ze zahraničních průzkumů dokonce vyplývá, že se výskyt šikanujícího chování na pracovišti zvyšuje. Pocit izolace, nemožnost dovolání se spravedlivého jednání může v zaměstnancích vyvolávat psychický stres, který může nejenom ovlivňovat negativně jejich pracovní výkon, ale může vyústit i v závažné psychické či zdravotní onemocnění.

Některé starší psychologické experimenty a také reálné zkušenosti z některých totalitních režimů naznačují, že lidé mají obecně tendence k tomu, přizpůsobit se nevyhovujícím podmínkám a své špatné jednání vůči druhým osobám mohou omlouvat např. vlivem vyšší autority. Z toho vyplývá, že i stav, kdy si zaměstnanci nestěžují na negativní jevy v kolektivu, ještě neznamená, že je vše v pořádku. Z toho důvodu by měly osoby, zodpovědné za vedení organizace, těmto záležitostem věnovat dostatečnou pozornost. Měly by být zavedené postupy a opatření, které pomohou pracovníkům řešit různé problematické situace. Podstatou toho, aby nastavená opatření fungovala, je to, aby byla skutečně dodržována. Povrchní přístup, kdy se jedná o pouhá prohlášení, ale realita tomu neodpovídá, nemůže přinést požadovaný výsledek.

Izolací v případě pracovních skupin mohou být výrazně ohroženy kolektivy, které jsou dlouhodobě stabilní a dochází v nich k malé personální obměně. Členové takového týmu nemusí pociťovat žádné negativní jevy, mohou být právě naopak velmi spokojeni se svou pracovní náplní i se svými kolegy. Právě v tom se nachází riziko, že z pozice řadového zaměstnance je velmi těžké, možná dokonce nemožné, tuto nastalou situaci identifikovat. Izolovanost pracovní skupiny může dospět až ke groupthinku. Důsledky selhání, která jsou tomuto jevu přisuzována, jsou velmi závažná a mají výrazné dopady na životy mnoha lidí.

Zde opět leží zodpovědnost na vedení organizace, které by si mělo být těchto nebezpečí vědomo. Je možné využívat postupy, rozpracované v rámci teorií, týkajících se týmového myšlení a procesu změny v organizaci, jako je přinášení podnětů z vnějšího světa, využívání myšlenek a zkušeností nových zaměstnanců, vysílání stávajících pracovníků na zkušenou mimo firmu. Velmi důležitý je kvalitní proces vzdělávání, které bývá v kompetenci personálního oddělení. Z toho vyplývá, že i personální oddělení by mělo mít jisté kompetence, jak bránit tomu, aby zaměstnanci neustrnuli a nedostali se do stavu izolace.

Překonat izolaci je možné za pomoci změny. Každá změna ale v podstatě znamená jistou ztrátu. Lidé musí opustit své dosavadní způsoby myšlení a přijímání věcí, musí se vydat na cestu nejistoty, která může, ale nemusí přinést úspěch. Pro mnohé to je velmi obtížné, někteří toho nejsou vůbec schopni. Proto mnozí zaměstnanci mají ke změnám v organizaci negativní postoj. Existuje mnoho doporučení, jak odpor ke změně překonat, pracovníci by měli být do změny zapojeni, měli by ji přijmout za svou. Přesto většina pokusů o změnu selže. Důvodem může být to, že i když se podaří nové prosadit, zbytky starého myšlení budou vždy přítomny. Jejimi nositeli budou staré zvyky nebo lidé, kteří se navenek změnili, ale uvnitř zůstali stejní. Toto zjištění lze dát do souvislosti se zjištěními ohledně konformity, schopnosti lidí se přizpůsobit podmínkám, které jim v podstatě nevyhovují. Pokud ale zaměstnanci změnu nepřijmou skutečně za svou, vzniká při každém zaváhání při jejím zavádění riziko, že se pracovníci vrátí ke starým způsobům myšlení a jednání.

Proto je změna během na dlouhý čas, musí se na ní pracovat každý den. Změna se nemusí podařit vždy na první pokus, přesto je nutné nepřestávat. Líbí se mi myšlenka klasika manažerských teorií Stephena R. Coveye, který směřování k cíli přirovnává k letu letadla. To má přesně určený svůj cíl, může se ale při svém letu občas odchýlit od stanoveného kurzu. Důležité je, že se na něj vždy vrátí a do cíle doletí.

5 Soupis bibliografických citací:

Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Arnold, John, Silvester Joanne, Patterson, Fiona, Robertson, Ivan, Cooper, Cary, Burnes, Bernard. *Psychologie práce*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

Bay, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9068-8.

Baumeister, Roy F., Bushman, Brad J. *Social psychology and human nature*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2008. ISBN 978-0-534-63832-0.

Bedrnová, Eva, Nový Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

Boonstra, Jaap J. *Dynamics of organization change and learning*. West Essex, England: Hoboken, N.J.: Wiley & Sons, 2004. 978-0-471-87737-0.

Cejthamr, Václav, Dědina, Jiří. *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

Collins, James C., Porras Jerry I. *Built to last*. New York: HarperCollins, 1994. ISBN 0-88730-671-3.

Covey, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-156-9.

Duré, Linnda. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti*. 1.vyd. Praha: Práh, 2012. ISBN 978-80-7252-366-5.

Gálik, Stanislav. *Psychologie přesvědčování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4247-2.

- Gibson, Rowan (editor). *Nový obraz budoucnosti*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.
- Hayesová, Nicky. *Psychologie týmové práce*, 1.vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- Hayesová, Nicky. *Základy sociální psychologie*, 5.vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-639-1.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan. *Kultury a organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.
- Horváthová, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*, 1.vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- Hroník, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- Hubinková, Zuzana a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1593-3.
- Kubíčková, Lea, Rais, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
- Kocianová, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Kotter, John P. *Vedení procesu změny*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.
- Kotter, John P. *Vědomí naléhavosti změny*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-193-5.

Koubek, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů . základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

Krüger, Wolfgang. *Vedení týmů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

Lukášová, Růžena, Nový, Ivan aj. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

Miller, Laurence. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2904-6.

Nakonečný, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

Nakonečný, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

Plamínek, Jiří. *Synergický management*. 1.vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

Plamínek, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

Rosinski, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

Senge, Peter M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. 1.vyd. (dotisk) Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-162-1.

Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0-7879-7597-4.

Tureckiová, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Ulrich, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

Výrost, Josef, Slaměník, Ivan (Eds.) *Sociální psychologie*, 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

Wagnerová, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace nové poznatky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje:

Bénabou, Roland. Groupthink: *Collective Delusions in Organizations and Markets*. Review of economic studies, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www:

<http://restud.oxfordjournals.org.ezproxy.is.cuni.cz/content/80/2/429.full.pdf+html?maxtoshow=&hits=10&RESULTFORMAT=&fulltext=groupthink&searchid=1&FIRSTINDEX=0&resource-type=HWCIT>

Bowen, Bob, Privitera, Michael R., Bowie, Vaughan. *Reducing workplace violence by creating healthy workplace environments*. Journal of aggression, conflict and peace research, 2011- [cit. 8. července 2013]. Dostupné z www:

<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/socialsciences/docview/907075864/fulltextPDF/13F31FFA0782E7E2D9/1?accountid=15618>

Cooper, David J., Saral, Krista Jabs. *Entrepreneurship and team participation: An experimental study*. European economic review, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www:

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S001429211300010X>

Edgley-Pyshorn, Charlotte, Huisman, Jeroen. The role of the HR department in organisational change in a British university. Journal of organisational change management, 2011- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www:

<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/pqcentral/docview/888252924/13F5D321BE13329D246/1?accountid=15618>

Finne, Live Bakke, Knardahl, Stein, Lau, Bjorn. *Workplace bullying and mental distress – a prospective study of Norwegian employees*. Scandinavian journal of work, environment & health, 2011- [cit. 8. července 2013]. Dostupné z www:

<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/socialsciences/docview/878055593/fulltextPDF/13F32038C0B57FCE6B8/1?accountid=15618>

Chiloane-Tsoka, Evelyn. *The influence of corporate culture on organisational change of first national bank of Namibia*. The business & management review, 2013-[cit. 8. července 2013]. Dostupné z www:

<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/business/docview/1330861391/13F8BD0C7626E56548E/1?accountid=15618>

Kohout, Pavel. *Groupthink: Pod diktátem konsenzu*. Revue Politika, 2012-[cit. 10. července 2013]. Dostupné z www: <http://www.revuepolitika.cz/clanky/1645/groupthink-pod-diktatem-konsenzu>

Krahé, Barbara. *Social psychology: The social psychology of aggression*. 2.vyd. Psychology Press, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www:

http://www.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=-6f1Uc3jzJUC&oi=fnd&pg=PP2&dq=cocial+psychology:+a+modular+course&ots=9mRLUb2MBb&sig=VhHvJpp3X1ZwLpOdo0quBDqd3Mk&redir_esc=y

Lee, Raymond T., Brotheridge, Celeste M.. *Workplace aggression/bullying at the cross-roads: implications and recommendations*. Journal of managerial psychology, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www:

<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.is.cuni.cz/journals.htm?issn=0268-3946&volume=28&issue=4&articleid=17088280&show=html&PHPSESSID=j23t30h7qn0sbfqrreir43h090>

Leiter, Michael. *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*. SpringerBriefs in Psychology, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www:
http://link.springer.com.ezproxy.is.cuni.cz/chapter/10.1007/978-94-007-5571-0_2#page-1

Mehta, Bella. *Engagement: what's missing?*. Training journal, 2013- [cit. 8. července 2013].
Dostupné z www:
<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/business/docview/1350472828/fulltextPDF/13F320B035213EC8859/2?accountid=15618>

Minkes, John, Raynor, Peter. *Rural probation work: isolation or autonomy?*. The Howard journal of criminal justice, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www:
<http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/10.1111/hojo.12020/pdf>

Murray, Norman. *Organisational excellence*. Training journal, 2012- [cit. 8. července 2013].
Dostupné z www:
<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/business/docview/1027544765/fulltextPDF/13F320EDFFE1A620891/7?accountid=15618>

Pharro, Richard. *Managing change in an uncertain world*. Training journal, 2013- [cit. 8. července 2013]. Dostupné z www:
<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/business/docview/1283762785/fulltextPDF/13F320874315F3F178/1?accountid=15618>

Restubog, Simon Lloyd D., Zagenczyk, Thomas J., Bordia, Prashant, Tang, Robert L.. *When employees behave badly: the role of contract importance and workplace familism in predicting negative reaction to psychological contract breach*. Journal of applied social psychology, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www:
<http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/10.1111/j.1559-1816.2013.01046.x/pdf>

Spiers, Carole. *Organisational stress: a management perspective*. Training journal, 2012- [cit. 8. července 2013]. Dostupné z www:
<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/business/docview/202944181/fulltextPDF/13F320D2B0D7A76ACA9/1?accountid=15618>