Management a poruchy osobnosti

Bc. Vojtěch Jurutka

Diplomová práce
2020

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta aplikované informatiky

Ústav elektroniky a měření

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Vojtěch Jurutka**
Osobní číslo:	**A17678**
Studijní program:	**N3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor:	**Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia:	**Kombinovaná**
Téma práce:	**Management a poruchy osobnosti**
Téma práce anglicky:	**Management And Personality Disorders**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte rešerši literatury a pramenů.
2. Vymezte zkoumanou oblast – fenomenologie, etiologie.
3. Analyzujte a charakterizujte poruchy osobnosti v činnosti manažera jako patologický problém.
4. Analyzujte, jakým způsobem ovlivňují poruchy osobnosti vlastní činnost manažerů.
5. Výstupy výzkumu a analytické části využijte pro vlastní návrhy a možná opatření.

Rozsah diplomové práce:
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
2. URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.
3. KOUKOLÍK, František. *Mocenská posedlost*. Vydání druhé, přepracované. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. ISBN 9788024639161.
4. PRAŠKO, Ján. *Poruchy osobnosti*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-737-x.
5. PROKŮPEK, Vít. *Psychologie ovlivňování: 99 tipů pro zvýšení vaší přesvědčivosti*. 2. vydání, aktualizované a doplněné. Pardubice: Vít Prokůpek, 2017. ISBN 978-80-906565-4-3.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Mgr. Stanislav Zelinka**
Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce: **9. prosince 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **29. května 2020**

L.S.

doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.
děkan

Ing. Milan Navrátil, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 9. prosince 2019

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne 12.8.2020

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce obsahuje návrh opatření pro organizace, který se zabývá poruchami osobností a jejich vlivem na manažery a řídící činnost. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje problematiku managementu, psychologie a poruch osobností. Praktická část obsahuje analýzu určité populace v České republice, etiologii a epidemiologii poruch osobnosti a jejich četnost a vliv na práci manažerů. Navrhuje opatření k omezení výskytu poruch osobnosti, řešení patologické činnosti na pracovišti a vybrané jedince z české historie s poruchami osobnosti. Cílem práce je analýza vyskytujícího se patologického jevu v pracovním procesu a návrh opatření pro organizace.

Klíčová slova: Management, psychologie, poruchy osobnosti, prevence, systémová opatření, Univerzita Tomáše Bati, Fakulta aplikované informatiky.

ABSTRACT

The master thesis includes a design of measures for organizations that deal with personality disorders and their impact on managers and management activities. Thesis is divided to a theoretical and practical part. The theoretical part contains issues of management, psychology and personality disorders. The practical part contains the analysis of certain population in the Czech Republic, etiology and epidemiology of personality disorders and their frequency and impact on the work of managers. It proposes measures to reduce the incidence of personality disorders, solution of pathological activities at the workplace and selecting individuals from Czech history with personality disorders. The goals of thesis are analysing pathological phenomenon at work process and design measures for organizations.

Keywords: Management, psychology, personality disorders, prevention, system measures, Tomas Bata University, Faculty of Applied Informatics.

PODĚKOVÁNÍ

Velké poděkování patří vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Mgr. Stanislavu Zelinkovi, za jeho odborné rady, věnovaný čas a ochotu. Dále bych chtěl poděkovat mé rodině, přátelům za podporu a trpělivost a zejména pak mé přítelkyni Veronice Marii Vichtorové, která byla vždy mou největší oporou.

Motto:

„Můžeš podlézt, ale pak se musíš zase narovnat.“

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG, jsou totožné.

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ **5**
ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 MANAGEMENT **13**
1.1 DEFINICE A VYMEZENÍ POJMŮ MANAGEMENTU 14
1.1.1 Management jako specifická aktivita 15
1.1.2 Management jako řídící pracovníci 15
1.1.3 Management z vědního pohledu 15
1.1.4 Management vnímaný jako umění 16
1.1.4.1 Společné prvky pohledů na management 16
1.1.5 Manažer 16
1.2 ÚROVNĚ A POSTAVENÍ MANAŽERA 17
1.2.1 Management 1. stupně 20
1.2.2 Management 2. stupně 20
1.2.3 Management 3. stupně 20
1.3 MANAŽERSKÉ FUNKCE 20
1.3.1 Plánování (planning) 21
1.3.1.1 Plánování v krocích 21
1.3.1.2 Klasifikace plánů 22
1.3.1.3 Strategie plánování 22
1.3.2 Organizování (organizing) 22
1.3.2.1 Základ organizování 22
1.3.3 Přikazování (directing) 23
1.3.4 Koordinace 23
1.3.5 Kontrola (controlling) 23
1.3.6 Personální organizace 24
1.3.7 Vedení lidí (leading, leadership) 24
1.3.8 Rozhodování 25
1.3.8.1 Etapy rozhodování 26
1.3.9 Implementace 26
1.4 EFEKTIVNOST A PRODUKTIVITA 27
1.4.1 Efektivnost v praxi 27
1.5 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE 28
1.5.1 Vnější sféra vlivu na organizace 28
1.5.2 Vnitřní sféra vlivu organizace 29
1.6 KONCEPTY MANAGEMENTU 29
1.6.1 Koncept manažerské funkce 30
1.6.2 Koncept manažerských rolí 30
1.6.3 Koncept řídícího cyklu 31
1.6.4 Koncept kritických faktorů úspěchu 31
1.7 NĚKTERÉ Z TECHNIK MANAGEMENTU 32
1.7.1 Reengineering 32
1.7.2 Outsourcing 32
1.7.3 Benchmarking 33

1.8 MANAŽER JAKO OSOBNOST 34
1.8.1 Ideální profil manažera 34
1.9 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI 37
1.10 MODELY CHOVÁNÍ MANAŽERA 38
1.10.1 Pravomoc a autorita 39
1.10.2 Konflikt 39
1.11 MOTIVACE 40
1.11.1 Vnitřní a vnější motivace 41
1.12 KOMUNIKACE 42
1.12.1 Verbální a neverbální komunikace 42
1.13 NORMY 43
1.14 ETICKÝ KODEX MANAŽERA 43
2 PSYCHOLOGIE ČLOVĚKA 44
2.1 JAK PŘISTUPOVAT K PSYCHOLOGII 45
2.2 ZÁKLADNÍ TEORETICKÉ OBORY PSYCHOLOGIE 45
2.2.1 Psychologie vývojová 45
2.2.2 Psychologie obecná 45
2.2.3 Psychologie osobnostní 46
2.2.4 Psychologie sociální 46
2.2.5 Psychopatologie 46
2.3 DEFINICE NORMALITY 47
2.4 OSOBNOST 47
2.5 CHARAKTER 47
2.6 TEMPERAMENT 48
2.7 CITY 49
3 PORUCHY OSOBNOSTI 50
3.1 VYMEZENÍ A DEFINICE PORUCH OSOBNOSTI 50
3.2 ETIOLOGIE PORUCH OSOBNOSTI 52
3.3 PORUCHY OSOBNOSTI A JEJICH POJETÍ 52
3.3.1 Prevalence 53
3.3.2 Léčba (psychoterapie, farmakoterapie) 54
3.3.2.1 Psychoterapie 54
3.3.2.2 Farmakoterapie 55
3.4 SPECIFICKÉ PORUCHY OSOBNOSTI (F60) 55
3.4.1 Paranoidní porucha osobnosti 55
3.4.2 Schizoidní porucha osobnosti 56
3.4.3 Disociální porucha osobnosti 57
3.4.4 Emočně nestabilní porucha osobnosti 58
3.4.5 Histrionská porucha osobnosti 59
3.4.6 Anankastická porucha osobnosti 60
3.4.7 Vyhýbavá (anxiózní) porucha osobnosti 61
3.4.8 Závislá porucha osobnosti 61
3.4.9 Jiné specifické poruchy osobnosti 62
3.4.9.1 Narcistická porucha osobnosti 62

II PRAKTICKÁ ČÁST 64
4 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI 65
4.1 AKTUÁLNÍ STAV POPULACE 66
4.2 HRANICE MEZI NORMOU A ABNORMALITOU 70
4.3 ETIOLOGIE A EPIDEMIOLOGIE PORUCH OSOBNOSTI 71
Paranoidní porucha osobnosti 72
Schizoidní porucha osobnosti 72
Disociální porucha osobnosti 72
Emočně nestabilní porucha osobnosti 73
Histrionská porucha osobnosti 73
Anankastická porucha osobnosti 73
Vyhýbavá porucha osobnosti 74
Závislá porucha osobnosti 74
Narcistická porucha osobnosti 74
Antisociální porucha osobnosti 75
Psychopatická porucha osobnosti 75
4.4 PORUCHY OSOBNOSTI A JEJICH VÝSKYT V POPULACI ČR (F60) 77
4.4.1 Zastoupení antisociální a psychopatické poruchy osobnosti 80
4.5 MANAŽER A PORUCHY OSOBNOSTI 80
4.5.1 Vliv paranoidní poruchy osobnosti 83
4.5.2 Vliv schizoidní poruchy osobnosti 83
4.5.3 Vliv disociální poruchy osobnosti 84
Deprivantství a korporátní psychopati 85
4.6 PORUCHY OSOBNOSTI V POLITICKÉM PROSTŘEDÍ 86
4.7 NÁVRHY PREVENTIVNÍCH OPATŘENÍ 87
4.7.1 Prevence formou znalostí 87
Obsah školení poruch osobnosti 88
4.7.2 Návrh pro výběrová řízení 89
Vyšetření poruch osobnosti 90
Hareuv dotazník 91
4.7.3 Nežádoucí jednání na pracovišti 95
Šikana na pracovišti 96
Výskyt šikany 97
Návrh opatření šikany na pracovišti 98
Sexuální obtěžování na pracovišti 99
Výskyt a návrh opatření proti sexuálnímu obtěžování na pracovišti 99
Další možné nežádoucí chování na pracovišti 100
4.8 ZNÁME OSOBNOSTI S PORUCHAMI OSOBNOSTI 100
4.8.1 Psychopati v českých dějinách 101
Sv. Vojtěch-Adalbert 101
Přemysl Otakar II. 103
Jana Žižka z Trocnova 104
Harry Jelínek 105
Jesef Urválek 106
Poučení z daných příkladů 108
ZÁVĚR 109
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 111

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 114
SEZNAM OBRÁZKŮ 115
SEZNAM GRAFŮ 116
SEZNAM TABULEK 117

ÚVOD

Hlavním motivem pro zpracování a vlastně propojení oboru management a problematiky poruch osobnosti je závažnost dopadů jedinců, kteří jsou u moci a mohou být potenciálními nositeli poruchy osobnosti. Cílem diplomové práce je tedy zpracovat teoretický rámec a oba celky zanést do kontextu, jehož cílem je navrhnout opatření v dané problematice. V dnešní společnosti nejspíš neexistuje obor či odvětví lidského úsilí do kterého by nezasahoval management. Vnímáme jej jako proces systematického plánování, organizování, rozhodování, vedení a kontroly lidí v soukromém či státním sektoru. Rozsah bádání je tedy značně široký a při řešení otázky, jak ovlivňují poruchy osobnosti náš pracovní život je zapotřebí důkladně zmapovat management a následně psychologii, která se na poruchy osobnosti zaměřuje.

Management jako obor je vnímán spíše jako proces, koordinující zdrojů za účelem dosažení vytyčeného cíle. Tyto cíle se mohou lišit a v rámci toho je potřeba najít vždy vhodné pojetí a způsob cesty. Zde nastupuje management a faktory lidské mysli. Diplomová práce tedy v první řádě vytyčuje jednotlivé oblasti zkoumání jako je management, práce manažera a jeho role či funkce, a následně psychologii a poruchy osobnosti. Zabývá se vztahy mezi člověkem, který má vůdčí pozici (nemusí tato pozice být nutně ve vrcholovém managementu) a jak jeho schopnosti ovlivní psychika a její případné patologické obtíže. Poruch osobnosti je velká řada a způsob, jak ovlivňují jedince a jsou vnímány společností, případně klasifikovány, diagnostikovány a případně léčeny, je součástí teoretické části.

Jedním z výstupů praktické části je vymezení a analýza cílové skupiny (pracovníci v řídících a zákonodárných funkcí či politickém prostředí), která je spjatá s managementem a zpracování dat do tabulek, případně grafů. Následně ze získaných dat vytváří přehled poruch osobností a jejich zastoupení cílové skupině. Zjištění pak jsou základem pro další zkoumání a jsou ukazatelem v jaké míře jsou jednotlivé poruchy rizikové pro společnost a pro manažerskou činnost. Zpracovává tak jednotlivé souvislosti mezi výskytem, projevy a rysy jednotlivých poruch a následné problematičnosti součinnosti jedinců, trpících těmito poruchami s jejich okolím. Otázka, jak ovlivňují určité poruchy osobnosti vlastní činnost řídícího pracovníka je poměrně stěžejní a následky plynoucí ze zanedbání či tolerance činnosti jedinců vyznačujících se patologickými rysy pro společnost je nežádoucí ve většině ohledů.

Veškeré tyto podklady pak slouží pro tvorbu vlastních návrhů opatření, jež jsou aplikovatelné v organizacích, korporátech, menších podnicích i ve státních sektorech, ve kterých

se historicky vyskytovalo mnoho jedinců, jež svou činností způsobili potíže (v menších, větších i globálních rozměrech). Toto nepřístojné chování se může projevovat kriminálním i nekriminálním způsobem. Společnost by z pravidla měla toto abnormální jednání trestat, popřípadě častováno snahou o supresivní kontrolu. Z toho důvodu praktická část zpracovává i možné druhy patologické činnosti na pracovišti a navrhuje prevenci. Aby byl dostatečně zjevný přínos prevence a pádnost argumentace, proč prevenci nezanedbávat, je v poslední kapitole vybráno několik jedinců z české historie. Tito jedinci představují různé atypické modely jednání lidí s poruchami osobnosti, jež se dostali k možnosti využívat moc různým způsobem nebo přímo vládnout, a jaké následky a působení to mělo pro společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

První kapitola teoretické části má na starost rozebrat a zmapovat oblast managementu jako základní oblast, které se problematika poruch osobnosti může dotknout. Je třeba vymezit jednotlivé základní aspekty managementu, objasnit součásti a celkově cíl managementu a s tím spjatou práci manažerů, aby následně bylo možné v dalších kapitolách přejít k řešení psychologie a zaměřit se na osobnost člověka. Ve výsledku by tedy teoretická část měla vytvářet základ, pro pochopení vztahů mezi managementem, manažerskou prací, jeho funkcemi, jednotlivými činnostmi a rolemi.

V prvé řadě je tedy zapotřebí dobře porozumět co je management, jeho definice, jeho součásti a vymezit základní pojmy, jakou má funkci v dnešní společnosti a jak by měl manažer, který je základním kamenem managementu vypadat. V rámci toho dále rozebrat pojmy jako například manažerské role, rozdíly mezi funkcí vedoucí (manager) a vůdcovskou (leader), faktory a kritéria úspěchu, popřípadě neúspěchu, postavení manažera ve společnostech, a tedy i jaké existují modely řízení organizací. Nedílnou součásti práce je i jaké teorie managementu vznikaly v čase, jejich vývoj, kauzalita, důsledky a trendy.

Kapitoly věnované managementu se zaměřují na manažera a jeho funkce (základních i vedlejších), postavení v systému, vlastnosti, rozvoj, dovednosti a praktiky. Další součástí rozboru určitě nesmí chybět proces a systém rozhodování člověka v pozici manažera, z důvodů dosažení maximální efektivnosti, a jaké chyby se nejčastěji vyskytují. Jednotlivé styly řízení a role managera by pak mohli dát podnět k úvahám, proč lidé vyhledávají tento druh práce, jaký mají hnací motor, a které předpoklady mohou překážet, a které naopak dopomoci k dobrým výkonům. Manažer, jako hlavní článek řídící jednotky každého systému, vykonává stěžejní funkci a řídí určitou část v dané společnosti. Je nasnadě konstatovat, že nebývá raritou přetěžování jednotlivce a často pak manažer dělá činnosti nad své možnosti, a v kombinaci, že chybí potřebné tzv *„know-how"*, můžou vznikat v systému zádrhely, konflikty či rozpad organizační struktury (v těch horších případech). Krom toho, jak moc jsou důležité dostatečné znalosti, se kapitola orientuje i na důležitost biologických aspektů člověka a jeho psychiku, jež by manažer měl mít v ideálním stavu a v dobré kondici, na což se často zapomíná. To může mít kritické následky pro fungování systému a jeho udržitelnost. Důležitost dobrého psychického a tělesného stavu osob je dalším cílem zkoumání, kdy absence jednoho může být počátkem kritického selhání aspektu druhého, a následně by takový stav mohl být nasimulován a přirovnán k padajícímu domečku z karet, kde malý otřes či nedokonalost, lze

považovat za tristní. Ne nadarmo se přece říká: „*ve zdravém těle, zdravý duch*“. A nejen v manažerské práci toto rčení platí. Energie, která vychází z řídícího článku by měla být vesměs pozitivní a zdravá. V opačném případě by mohlo dojít k narušení integrity systému a pozvolnému rozpadu hodnot a cílů.

1.1 Definice a vymezení pojmů managementu

Definovat management lze hned několika způsoby. V tom základním slova smyslu lze chápat management jako pojem, který odpovídá českým výrazům jako je řízení, vedení nebo správa. V tom základním slova smyslu jej lze chápat a vnímat jako profesi. Ta do sebe začleňuje skupinu pracovníků, kteří mají společné a charakteristické znaky své práce. V poslední řadě jej lze pojmout jako vymezenou oblast studia, která se zaměřuje, zkoumá, definuje a specifikuje daný prostor zájmu, a následně z toho vytváří výstup pro potřeby samotného managementu. Tedy laicky řečeno, management je víceméně vědní obor, který napomáhá sám sobě v rozvoji.

Slovo management je odvozeno z anglického „*To Manage“* (jak již bylo řečeno výše – spravovat, řídit, vést), a původem pochází z francouzského „*Menágement“* (původ ve slově manus – ruka). Management není složitý a přímý návod pro manažera, jak vykonávat funkci a řídit společnost, ale naopak je vnímán spíše jako proces, který vede k dosažení vytyčených cílů, kdy manažer využívá své schopnosti a zkušenosti pro přímé uplatňování manažerských praktik, manažerské metodiky a dovedností. Základem je tvorba cíle, následuje proces a snaha co nejlépe a nejefektivněji budovat a tvořit cestu k danému cíli. Do procesu je zahrnuta organizace jako celek, jednotlivé činnosti (nejen výrobní, ale i personální a marketingové apod.). V dnešní době rozvoje této oblasti lze na management nahlížet čtyřmi základními pohledy, mezi které patří hlavně pohled na management jako specifická aktivita, jako na řídícího pracovníka, vědní disciplínu a v poslední řadě jako na umění [9].

1.1.1 Management jako specifická aktivita

Pohlížení na management jako na specifickou činnost si v sobě nese velké množství součástí, jako jsou například:

- Souhrnný balíček zahrnující zkušenosti, názory metody, přístupy či různá doporučení za účelem zvládnutí určitých činností, respektive manažerských funkcí, které jsou nezbytnou součástí při dosahování vytyčeného záměru
- Management jako činnost, která mobilizuje, směruje a utváří lidské a věcné činitele
- Management, který se jeví jako umění dosahovat stavu, kdy lidské zdroje jednají a utvářejí to, co člověk chce a potřebuje
- Jedná se i o procesní činnost, kdy se vynakládá snaha o adaptaci určitého prostředí, ve kterém pak jednotlivec či skupina lidí má podmínky pracovat lépe a efektivně při dosahování cílů
- Pohled na management jako na aktivitu, mobilizující zdroje, přičemž je zde přijaté riziko, které může zefektivnit dosahování cílů a zvyšuje tak i výši možného zisku [6]

1.1.2 Management jako řídící pracovníci

Tento pohled je zaměřen převážně na oblast řídících funkcí, pracovníků. Pod managementem tedy patří pracovníci ve vedoucích pozicích, kteří mají zodpovědnost a vyšší pravomoc pro řízení systému nebo jeho části. Například finanční management, který řeší převážně finanční zdroje. Dále lze připomenout HR management (anglicky human resources – lidské zdroje), na který spadá zodpovědnost za dostatek lidských pracovníků pro dosahování systémového cíle apod. Tyto vedoucí pozice mají zodpovědnost za své podřízené a čím výše postavený jedinec se v systémové hierarchii nachází, tím vyšší zodpovědnost a pravomoc pozice jednotlivci propůjčuje [6].

1.1.3 Management z vědního pohledu

Management je určitý proces, ve kterém probíhá plánování, organizace, rozhodování, vedení, kontrola či vládnutí nad lidských a hmotných zdroji za účelem dosažení dříve již vytyčeného cíle. Prakticky je možno říct že jde tedy o komplexní souhrn všech činností, které je třeba vykonávat pro chod organizace či společnosti, aby se dosáhlo co nejnižších nákladů a maximálních zisků či výkonů [6].

1.1.4 Management vnímaný jako umění

Vzhledem ke společnosti (nastavená pravidla, zákony a vyhlášky), je těžké se orientovat v sociálních vazbách a mezilidských vztazích, a obecně i v jednotlivých lidech. Vzhledem ke konkurenci, je složitost delegovat práci a řízení lidských a hmotných zdrojů tak, aby vše zapadlo jako dvě ozubená kola do sebe, velmi obtížné. Proto lze na management a funkci manažera, za předpokladu že daný subjekt svoji práci zvládá, pohlížet i jako na umění:

- Umění dosáhnout stavu, kdy všichni zainteresovaní lidé dělají, co mají, a co je zapotřebí pro dosažení cílů
- Umění, práci delegovat jiným lidem
- Umění odhadnout schopnosti, charakter a talent lidí tak, aby práci odváděla kompetentní osoba [6]

1.1.4.1 Společné prvky pohledů na management

Co přesně je tedy společný činitel výše zmíněných pohledů na management? V základu se především řeší člověk, jeho činnost, funkce a vymezené cíle pro danou organizaci.

Společné prvky:

- Člověk (práce s lidmi, dobrý odhad na člověka a dle)
- Činnost (dle charakteru systému ve kterém chceme dosahovat maxima)
- Funkce (souhrn náležitostí, které by měl manager obstarávat)
- Cíle (potřeba o dosažení vytyčení cíle) [6]

1.1.5 Manažer

Pojem manažer s sebou nese především druh činnosti, profese nebo název pracovní pozice a jednotlivce ji vykonávající. Manažer by měl, jako vykonavatel vůle organizace, být schopný dosahovat s velkou zodpovědností vytyčené cíle organizace. Místo činnosti je většinou skupina či pracovní kolektiv, ve kterém s pomocí lidských a hmotných zdrojů manažer deleguje způsob práce a její směr k dosahování předem určeného produktu či služby. Úspěšnost se pak posuzuje na základě množství použitých zdrojů a dosažených výsledků. Manažer by také neměl zapomínat na delegování úkolů na odborníky a osoby, pro danou činnost nejzkušenější. Dle toho, jak manažer využije potenciál, který spravuje v lidských i hmotných zdrojích, se pak dá posuzovat úspěšnost, s jakou plní svoji funkci [9].

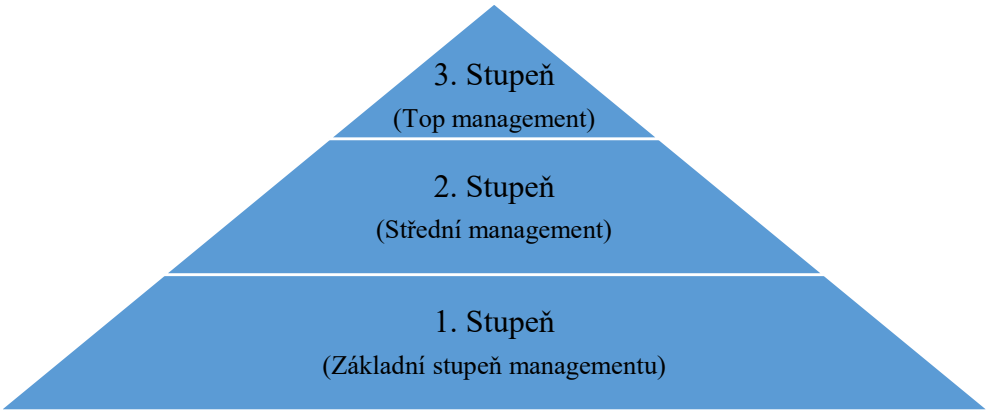
1.2 Úrovně a postavení manažera

Ještě na počátku 20. století bylo častým zvykem, že podniky a organizace byly vedeny jejich majiteli, tudíž manažerské pozice pro jiné pracovníky moc nevznikaly. Kdy se ale dá plně mluvit o majiteli jako o manažerovi? Jedná se o autokratický způsob řízení. Majitel podniku měl vyšší kontrolu nad řízením podniku. Až v posledních několika desítkách let odstartoval trend delegování řídících funkcí (tím vznikly pozice manažerů jako takových).

V rámci toho započalo rozdělování profese manažera do několika úrovní:

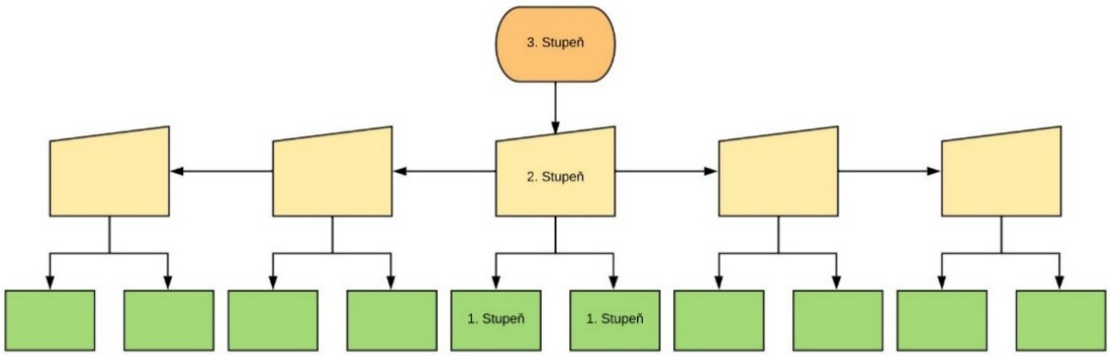
- Vrcholový (management 3. stupně, vrcholový / TOP management)
- Střední (management 2. stupně)
- Nejnižší (management 1. stupně)

Stupně managementu se dají vyjádřit i pomocí pyramidy, kdy nejvyšší část pyramidy znázorňuje top management (3. stupeň), tzn. řídící článek organizace (ředitelé, majitelé, představenstvo či jednatele organizace). Střed pyramidy pak spadá pod 2. stupeň, tzn. vedoucí útvary, projektoví manažeři, manažeři oblastní nebo vedoucí menších oddělení organizací. Ti poté zodpovídají za přidělený úkol či úsek organizace. V poslední linii se nachází vedoucí menších týmů, mistři či předáci zodpovědní za menší oddělení, vedoucí dílen a podřízení středního managementu.



Obr. 1. Pyramida znázorňující stupně managementu [vlastní]

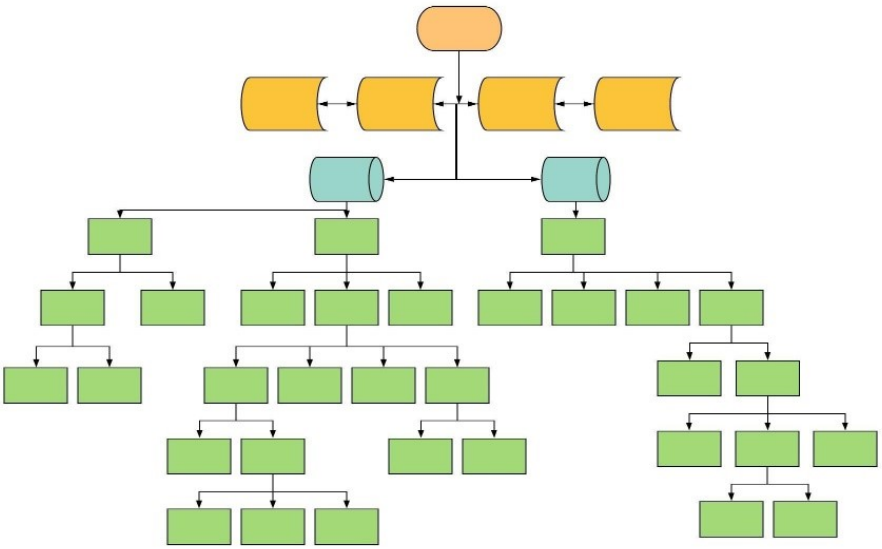
Z přechozí pyramidy je jasně dáno, jak základní struktura velení v organizacích vypadá. V rámci organizačních struktur platí pravidlo pyramidy vždy. Odlišnosti jsou pak v rozložení celé organizace. Dohled, zodpovědnost a úkolování vždy padá z horních pozic, k pozicím výkonným. Mezi ty nejzákladnější struktury se řadí zejména struktury široké, popřípadě vysoké. U široké struktury lze hovořit o tzv. plochém schématu organizační struktury. U vysoké se jedná o štíhlou organizační strukturu.



Obr. 2. Schéma ploché (široké) organizační struktury [vlastní]

Na obrázku ilustrujícím ploché schéma organizační struktury lze vidět, že nejvyšší stupeň řízení má prakticky nejvyšší možnou míru moci a vlády nad podřazenými segmenty organizace a v rámci takového je tato struktura vhodná jen pro určitý typ – spíše menších podniků. Je zde menší prostor pro chyby jednotlivce ve vedoucí pozici, a proto i vyšší zodpovědnost a nárok na kvalitu vedoucího jednotlivce [10].

V následující ilustračním schématu je ztvárněná naopak vysoká (štíhlá) organizační struktura, kde se deleguje zodpovědnost nad dílčími procesy do mnoha segmentů organizace, a proto je zde i vyšší počet kontrolních bodů, respektive pracovníků. Samozřejmě i zde závisí na dobrém rozvržení lidských zdrojů a v případě špatné komunikace směrem k vrcholovému vedení, mohou vznikat negativní hluchá místa a snížení efektivity [10].



Obr. 3 Schéma vysoké (štíhlé) organizační struktury [vlastní]

1.2.1 Management 1. stupně

První stupeň vedoucích funkcí je úzce spjat s výkonnými pozicemi. V menším zastoupení se stále zajímá o plánovací a kontrolní činnosti. Oproti tomu pak narůstá množství řídících funkcí, organizačních a vedoucích úkonů. Možno shrnout, jako podíl 80 % je soubor činností, které vnímáme jako pracovní činnosti a na zbylých 20 % se podílí manažerská práce. Obvykle takový manažer řídí menší množství lidí, kteří vykonávají dílčí část podílející se na procesu, kterým podnik prochází před finálním produktem. D této skupiny jsou zahrnuty například vedoucí pozice, vedoucí oddělení, vedoucí pracovních skupin, mistry v dílnách, vedoucí provozu, vedoucí referátů, vedoucí směny apod [10].

1.2.2 Management 2. stupně

Druhý stupeň (střední), obsahuje velmi širokou paletu různých řídících pracovních pozic. Většinou tito manažeři mají pod svým velením jiné vedoucí pracovníky. Tato skupina má oproti 1. stupni menší zastoupení vedoucích a organizačních činností. Plánovací a kontrolní činnosti jsou zde ve větším zastoupení. Tito manažeři vykonávají svou práci v menším zastoupení (cca 60 %) – manažerské činnosti (cca 40 %). Do této skupiny patří pozice typu vedoucí odloučeného provozu, vedoucí závodů, vedoucí odborných útvarů [10].

1.2.3 Management 3. stupně

Nejvyšší stupeň (vrcholový management) se zabývá pouze vedením podniku a na tomto vedení závisí úspěšnost daného systému. Činnosti představují hlavně plánovací a organizační funkce. Manažer na této pozici nemá velký prostor pro vedení samotných pracovníků a jejich kontrolou. Komunikuje spíše s manažery 2. stupně. Do této skupiny se řadí nejvyšší pozice organizací a firem, prezidenti společností, generální ředitelé, CEO – výkonní ředitelé organizací, jejich náměstci, a další ředitelé větších firemních úseků [10].

1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce se dělí na sekvenční a průběžné. Mezi sekvenční funkce patří plánování, organizování, výběr a vedení lidí, a jejich kontrola. Tyto funkce doplňují funkce průběžné (paralelní), které mají za úkol zvýšit efektivnost přeměny vstupu na výstup. Do průběžných, paralelních funkcí patří analyzování řešených problémů, následné rozhodování (na základě aktuálních dat) a nakonec realizace a implementace poznatků a jejich uvedení do provozu [6].

Tab. 1 Manažerské funkce [6]

Manažerské funkce	
Postupné	**Průběžné**
- **Plánování** - **Organizování** - **Přikazování** - **Koordinace** - **Kontrola** - **Personální organizace** - **Vedení**	- **Analýza řešených problémů** - **Rozhodování** – na základě analýz - **Implementace** – rozhodnutí uvedená do provozu

1.3.1 Plánování (planning)

Jedná se o jednu z hlavních činností a funkcí manažerů. Jeho smyslem je především stanovování krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých cílů organizace. Bez jasného stanoviska a naplánování těchto cílů nelze určit strategii, metodiku, ani výběr lidských a nehmotných zdrojů použitých při dosahování cílů. Kontrola a organizování bez jasného plánování, není možné provádět. Jedná se tedy o proces, směřující k vytyčenému cíli a zasahuje prakticky do veškerých úrovní organizace. Každý plánovací proces by měl obsahovat v základu dvě věci: a) „Co chceme v budoucnu zvládnout nebo čeho chceme dosáhnout?“, b) zároveň odpověď v podobě „jakým způsobem toho bude dosaženo?“ (jaké použijeme zdroje, vynaložené aktivity, delegování odpovědných osob a do jakého termínu se cíle musí plnit) [6].

1.3.1.1 Plánování v krocích

Při započatém plánování je potřeba uvažovat z hlediska příležitosti (konkurence, trh, zákazník, slabé či silné stránky organizace). Po předešlé úvaze se z pravidla stanovují dané cíle pro organizaci stěžejní. Uváženě se deklaruje, kam se směřuje a kdy se toho má dosáhnout. Nevelkou problematikou se jeví i prostředí v jakém se daný systém nachází, respektive vnější a vnitřní prostředí, jejich aspekty, činitele a možná rizika. Určitě nesmí chybět i alternativa (v případě selhání plánu A, plán B a C, atd). Vyhodnocení těchto alternativních plánů a ve finále zvolit ten nejvhodnější. V poslední řadě se doporučuje pracovat s podpůrným systémem, popřípadě mít plán, jak náš proces posílit v případě krizových situací. To vše by mělo být korektně a řádně podstoupeno kalkulacím a číselným sestavám (například: rozpočtový plán, objem prodeje, import a export atd) [6].

1.3.1.2 Klasifikace plánů

Je zvykem v organizaci plány klasifikovat dle rozložení a pravomocí jednotlivých segmentů organizace a dle toho plánování konkrétně zařazovat:

- Obecné plánování a pravidla
- Souhrnné plány
- Rámcové plány
- Konkrétní plány a pravidla
- Dělení dle délky plánu (krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé)
- Dle oblasti řízení (výroba, materiál, lidské zdroje, finance, informace)
- Dle charakteru (celkový plán, souhrnné či individuální, jednodílný, alternativním, základní a navazující, rozvojové či omezující [6]

1.3.1.3 Strategie plánování

Za základní nástroj pro plánování strategického dosahování cílů existuje například metoda řízení dle cílů. Tato metoda nazvaná ve zkratce MBO (*Management by objectivities*) pojednává o dohodách mezi manažery a jejich podřízenými. Hojně se užívá v informačních technologiích a systémech. Důraz je kladen na zabezpečení. Zaměstnanci se aktivně podílí na prosazování metod a dosahování cílů. V závislosti na pokroku v daném systému je to potom vyhodnocováno. Na to může navazovat strategická analýza, kterou se dané výsledky hodnotí (mezi nečastější patří analýza SWOT a PEST) [6].

1.3.2 Organizování (organizing)

Doslovný význam by se dal shrnout těmito slovy: uspořádávání, vytváření řádu a systematičnosti či systémů. Schopnost organizování je velmi důležitý nástroj pro samotnou manažerskou činnost. Umožňuje manažerovi organizování samotných lidí, hmotných i nehmotných zdrojů, přetvářet systém a upravovat strukturu a řád uvnitř organizace. Jedná se o cílevědomou činnost uvnitř organizace, respektive v organizační struktuře, což je kostra samotné organizace. V rámci organizování se setkáváme s pojmy jako centralizace (úmyslnou delegací kompetencí na nižší množství pozic s vyšší zodpovědností a vlivem) a decentralizace (kompetence se naopak rozdělují do většího počtu pozic na nižším stupni) [14].

1.3.2.1 Základ organizování

Základ organizování zahrnuje více prvků, které jsou s touto činností spjaty, jako například: určitá specializace, koordinace, tvorba segmentů, oddělení a útvarů, přerozdělování řídících činností a delegace kompetenčních rolí [14].

1.3.3 Přikazování (directing)

Přikazování je pro manažera často svízelný problém, bez kterého ale není možno tuto činnost vykonávat. Za pomocí příkazu, manažer deleguje jednotlivé činnosti mezi své podřízené a spolupracovníky. Je velmi důležité zvolit vhodnou formu a způsob vyjádření, aby se daný příkaz nestal kontraproduktivním. Je nutné, aby přikazování bylo konkrétní, pochopitelné a dotýkalo se plánovaných cílů tak, aby podřízený neměl prostor pro případně pochyby a osobní účast [1].

1.3.4 Koordinace

Klíčovým nástrojem pro manažerskou činnost je koordinace, kterou manažer využívá ve všech oborech i odvětvích organizace. Koordinování se dá považovat za samotnou podstatu práce manažera. Jedná se o funkci průběžnou, a tedy by měla být vykonávána nepřetržitě. Je také součástí všech stupňů řízení, tedy i u klasického liniového stupně. Bez správné koordinace nelze počítat s úspěchem v jakémkoliv projektu [1].

1.3.5 Kontrola (controlling)

S kontrolou jako takovou se běžný člověk setkává v běžném životě pravidelně. Jedná se o důležitý manažerský nástroj a funkci (funkce managementu). Tato základní činnost se vyskytuje nejen v managementu podnikovém ale i ve státním, dále třeba napříč dodržováním zákonů a nařízení, morálních hodnot a pravidel v rámci společnosti či daného státu. V rámci managementu je důležité pohlížet na kontrolu jako na nástroj pro řízení a vytváření zpětné vazby, a díky tomu i následné změny v systému vedoucí ke prospěchu a dosahování vytyčeného cíle. V návaznosti kontroly probíhá korekce v běhu systému. To umožní měnit dílčí součásti procesu, tedy změnu plánu a strategie, organizaci podnikových struktur a architektury společnosti a změny jednotlivých procesů, sociálních vazeb a sítí. To nadále umožňuje optimalizaci daných procesů za účelem dosažení vyšší výkonnosti a efektivním nakládáním se zdroji (lidskými, finančními, materiálními, hmotnými, nehmotnými atd).

Nejčastější metody kontroly:

- Běžná vnitřní kontrola
- Interní / externí audit
- Dopředná a zpětná vazba [1]

1.3.6 Personální organizace

Jádrem a bazálním aspektem jakékoliv organizace je organizování, spolu s koordinováním sounáležitosti a součinnosti jednotlivců tak, aby jako celek dosahovali cílů daného celku. Hlavní rámec organizace není schopný fungovat bez lidí, a proto lze konstatovat, že jednou ze stěžejních aktiv je právě personální, lidský potenciál, jež je zapotřebí usměrňovat a kompetenčně využívat s co nejvyšší efektivitou. Vývoj organizace a její prosperita závisí na dobře zvoleném personálu. Z prvního pohledu je vidno, že v organizacích plní personální oddělení důležitou agendu pro podnik. Nejedná se jen o nezbytnou administrativu a personální agendu, ale i o dobře odhadované vlastnosti jedinců jež podléhají výběrovým řízením. Výběr pracovní síly a její následné uplatnění pro podnik se stává fatální v případě chybných počinů. Síla organizace pak vychází ze souladu, mezi sociálními a technickými hodnotami, které personální fond nabízí. V případě dobré kooperace, fungování a součinnosti se zbytkem organizace je velmi pravděpodobné, že i zbytek tělesa bude dobře pracovat.

Lidský kapitál a potenciál a následné hospodaření s ním, se nesmí obejít bez individuálního přístupu a pohledu na člověka a jeho osobnost. Jakých výkonů je daný respondent schopen, a jakých se bude standardně dopouštět v rámci klasického pracovního procesu, není snadné předem určit, ale v závislosti na referencích a již dosažených úspěších jedince to lze u něj alespoň predikovat [14].

Personální organizace má za cíl delegovat s lidskými zdroji a aplikovat tak personální politiku organizace:

- Plánování lidských zdrojů a jejich nábor
- Výběr a rozmisťovaní lidí
- Ukončování poměrů, popřípadě naopak plánování kariery
- Vzdělávání, výcvik a školení pro rozvoj
- Podmínky, standardy a odměny
- Formální a neformální komunikace, popřípadě konzultace se zaměstnanci na veškerých úrovních
- Vyjednávání a uplatňování pracovních podmínek, postupu a mezd [14]

1.3.7 Vedení lidí (leading, leadership)

Vedení lidí (vůdcovství) je proces, kdy jednotlivec (nebo menší skupina jedinců), směřuje a vede menší či větší skupinu určitým směrem k dosažení cílů společnosti. Je důležité zmínit rozdíl mezi manažerem a leaderem. Leader je motivátorem okolí, snaží se své okolí nadchnout a nasměrovat stejným směrem, kterým jde on sám. Leader by měl jít

příkladem a snažit se, aby jeho skupina následovníků rostla s ním, případně jej i přerostla. Tím by využil maximálního potenciálu pracovního týmu, tak i potenciálu jednotlivých jedinců [14].

1.3.8 Rozhodování

Rozhodování manažera by mělo probíhat na základě předchozího analyzování informací a měl by ve výsledku vycházet z nejvhodnějších variant řešení pro daný problém. Mělo by dojít k rozhodnutí co a jak bude následovat v závislosti na nejvhodnějším a nejpřístupnějším řešení. Rozhodnutí se ale často stává obětí různých omezení a mantinelů, jež mohou bránit v jejich uplatňování. Díky těmto omezením se stává problematické dosáhnout potřebného množství variant řešení, z kterých by se pak vybralo a aplikovalo to nejefektivnější a nejvhodnější řešení pro optimální výkon daného procesu [15].

Proces rozhodování je ovlivňován celou řadou kritických faktorů, jež jej může negativně ovlivnit a ztížit:

- Velmi krátká doba pro rozhodovací čas
- Množství informací, které jsou k dispozici pro řešení problémů
- Mále či naopak obrovské množství variant řešení
- Obtížná analýza a prostor pro porovnání kvalitativní a kvantitativní stránky řešeného problému
- Kapacitní problémy (lidské či hmotné zdroje)
- Technologická překážka

Pro pochopení rozhodovacích procesu nám slouží také klasifikace jednotlivých druhů rozhodování. Ta se dá rozčlenit do následující kategorií rozhodování:

- Aspekty ovlivňující rozhodování typu určitost, jistota, nejistota a neurčitost
- Model rozhodování otevřený a uzavřený
- Model statický a dynamický
- Rozhodování v kolektivu a individuální
- Rozhodování programové a neprogramové [15]

Veškeré tyto kategorie mají svůj určitý typ a stav situace kdy se dají použít a kdy nastávají podmínky, ve kterých manažer buďto má, nebo nemá na výběr. Musí například rozhodnout s neurčitostí, nebo naopak má vše na programu, popřípadě rozhoduje v kolektivu apod. Samozřejmostí zůstává, že čím lépe je manažer připraven a schopen se vyhýbat stavům neurčitosti, dynamickým situacím či obecně stavu kdy se nedá větší množstvích proměnných předpovídat, tím lépe pro podnik [15].

1.3.8.1 Etapy rozhodování

Tak jako v každém procesu, se i v případě rozhodování lze opírat o určité postupy či etapy. Rozložení a množství těchto částí procesu je odvislé na komplexnosti problému. Vždy platí, že manažer musí dobře odhadovat zainteresovanost na každé etapě a omezit ji pouze na nezbytně nutnou účast, aby neztrácel zbytečně čas činností, která není nutná. I přesto, že je třeba dobře tyto věci zvládat, je třeba si dát pozor i na podceňování jednotlivých kroků a na ty pak nezapomínat [15].

Etapy rozhodování se stanovují jako:

- analýza problému
- konstrukce rozhodovacího problému
- tvorba a stanovení způsobu řešení
- volba vhodné varianty
- realizace zvolené varianty

Základem a cílem každé analýzy problému je rozpoznat obtíže řešení. Tyto obtíže pak rozdělit na dílčí kořenové činitele, díky kterým následně můžeme pokračovat v řešení. Následná konstrukce rozhodovacího modelu, se zaměřuje na aktivní a stěžejní prvky problému, a je zde možné zanedbat nepodstatné podrobnosti. V následném stanovení způsobu, jak daný problém zvládnout, se hledají prostředky a vodítka, které upevní finální metodu řešení. A v poslední řadě se výstup všech předchozích bodu aplikuje a realizuje, aby bylo dosáhnuto vytyčeného cíle [15].

1.3.9 Implementace

Při hledání řešení v různých oborech a problematikách vždy dojde ke kroku implementace, který nastává ve chvíli, kdy už máme sesbíraný dostatek dat, vše dobře rozmyšleno a analyzováno, vybranou vhodnou variantu. V takovém případě nastává čas na implementaci, tedy zavedení či realizaci plánů, změn, zvolených řešení a praktik či metod. Často se jedná o zavádění různých strategických plánu či nových procesních řízení, nebo projektů, u kterých se daný systém snaží prosadit jejich aktivaci. Od takové implementace má poté fungující celek či organizace jisté očekávání, a proto nastupuje fáze kontroly a vyhodnocení, zda implementace daných kroků proběhla úspěšně [14].

1.4 Efektivnost a produktivita

Předchozí kapitola zmínila efektivnost (anglicky „*Efficiency*“), která je jedním ze základních kamenů managementu, a jedná se o účinnost vložených zdrojů, jejich užitek a dosáhnutý zisk, který je patrný na konci výrobního cyklu nějakého systému nebo činnosti organizace. Jedná se tedy z matematického hlediska o klasickou rovnici:

$$Efektivnost = \frac{Vstup}{Výstup}$$

Pro dosažení co nejefektivnějšího systému je zapotřebí mít co nejmenší ztráty. Hraje zde roli kvalita a cena produktu. V praxi je efektivnost užitečná pro to, aby ukázala, zda má systém budoucnost v konkurenčním prostředí [16].

1.4.1 Efektivnost v praxi

Efektivnost je schopná poskytnout důležité údaje o tom, jak dobře si vede systém a co je potřeba dělat či napravit pro udržení životaschopnosti systému v praxi (vyšší náklady na obchod, výrobu, organizace, stroje či přístroje, než výsledný přínos je nežádoucí). U manažerské praxe se nejčastěji hovoří o zvyšování efektivnosti. Systém chce dosáhnout co nejlepších výsledku za pomocí minimalizace nákladů a maximalizace užitku (zvyšování prodeje, snižování pracovních sil a časové nákladnosti, zrychlování výrobních procesů atd.). Jedná se o hlavní úkol každého manažera a v rámci toho se lze setkat s pojmy jako jsou ekonomická efektivnost, efektivnost práce, dále také u techniky například efektivita spalovacího motoru, nebo i u počítačových procesorů a dalších komponent. Pro úspěšný podnik či organizaci je klíčovým aspektem a ukazatelem, jestli systém pracuje dle požadavků a cílů a popřípadě co by se mohlo nebo mělo změnit, aby se požadovaný stav dostavil. [16]

Často se stává, že lidé zaměňují pojem efektivnost s účelností. Tato chyba vzniká častěji v anglickém jazyce, kde vzájemná podoba pojmů mezi efektivností a účelností je méně patrná jako v českém jazyce (*Efficiency a Effectiveness*). Velmi názorně rozdíl mezi těmito pojmy vymezuje citát od amerického teoretika a filozofa P. F. Druckera:

“*Efektivnost je dělat věci správně, účelnost je dělat správné věci* **”** [16]

Tab. 2. Popis vztahu mezi děláním věci správně a děláním správných věcí [16]

Dělání věcí správně ► / Správné věci ▼	Nízká	Vysoká
Vysoká	- Manažer volí správné cíl - Manažer nevyužívá vhodné zdroje	- Manažer volí správné cíle - Manažer volí vhodné zdroje
Nízká	- Manažer nevolí správné cíle - Manažer nevyužívá vhodné zdroje	- Manažer nevolí správné cíle - Manažer volí vhodné zdroje

1.5 Vnější a vnitřní prostředí organizace

Veškeré společnosti či organizace mají svá pole vlivu. Tento vliv se posuzuje dle toho, zda působí uvnitř organizace (vnitřní prostředí) nebo na organizaci působí z vnějšku. Tak jako tak, se v této oblasti manažer musí orientovat, dobře proměnlivou situaci odhadovat, umět ji zanalyzovat a následně umět zvolit nebo vytvořit strategii.

1.5.1 Vnější sféra vlivu na organizace

Manažerská práce musí zahrnovat i sledování a analýzu vnějšího prostředí, protože ať se jedná o jakýkoliv podnik (velký, malý nebo střední), je zde vždy působící vliv z okolí, který nelze zanedbávat ani izolovat. Proto vznikla klasifikační metoda PEST, jež reprezentuje jednotlivé střety zájmu, jež by zevně mohli být stěžejní pro fungování organizace. Metoda PEST:

- P – jako politický vliv, který ovlivňuje mocí zákonodárnou, změnami a rozhodnutími které se projevují plošně, změny politických stran či uspořádání ve státu
- E – vývoj ekonomické situace, růst či klesání valut, vývoj a ovlivňování centrální bankou
- S – sociální vliv, tedy jak podnik může ovlivnit společnost, sociální smýšlení státu či demografická situace a vývoj
- T – pod kterým se skrývá technologie, její vývoj, dostupnost a v rámci toho i jak dobře a vyspěle na tom daný region technologicky je, ve kterém organizace operuje [6]

Dle metody PEST se nedají jednotlivé aspekty zcela oddělit, protože na sebe úzce navazují. Slouží spíše jako „první vlaštovka“, která nám má dát jen orientační informace o vnějším prostředí. V případě, že by organizace měla v úmyslu zkoumat prostředí poněkud detailněji, lze přistoupit k metodě, se kterou přišli Heinz Weihrich a Herold Koontz. Oproti předchozím metodám, se jejich metoda zaměřuje na 5 základních pilířů, které se ovšem taktéž prolínají:

- Ekonomické prostředí: důležitost kapitálu, lidských zdrojů, změn cenových hladin, změn ve finanční a daňové politice, zakázkách a trendech, potřeby zákazníku
- Technologické prostředí: rozvoj a dostupnost technologií
- Sociální prostředí: to se odvíjí od potřeb průměrného člověka, a jedná se zejména o názory, postoje, potřeby a očekávání, doplněné o vyspělost, inteligenci, víru a tradice
- Politická sféra a její legislativa: co je psáno, to je dáno – zákony, předpisy a nařízení ustanovené vládou a jejími orgány
- Etika a její vliv: vyspělost etických norem a pravidel v dané společnosti [9]

1.5.2 Vnitřní sféra vlivu organizace

Každá organizace je charakterem, náplní a cíli svým způsobem unikátní, a tedy i přístup k vnitřnímu prostředí se může lišit. Většinu prvků lze definovat stejně a když organizace zvládne dobře mapovat vnější prostředí, lze pak lépe směřovat i to vnitřní. Vnitřním prostředí jsou myšleny veškeré hodnoty náležící organizace (hmotné i nehmotné statky, hmatatelné hodnoty vytvořené organizací, její produkt v jakékoliv podobě, technické zázemí, finanční zásoby, firemní know-how, organizační struktura a vše co bylo firmou budováno). Veškerá firemní aktiva se dělí na měkké a tvrdé prvky.

Mezi měkká aktiva lze považovat již dříve zmíněné nehmotné prvky organizace, jako struktura, kultura organizace, know-how a etika.

Tvrdá aktiva jsou představitelné hmotné statky a majetky, které spadají na bedra organizace. V novodobé historii se přestala klást hlavní pozornost na aktiva tvrdá, a často se organizace orientují na know-how, které konkurence není schopná jen tak kopírovat [9].

1.6 Koncepty managementu

Pro pochopení rozsahu a vnímání managementu je třeba rozebrat koncept managementu. Obvykle se užívají tyto základní koncepty: koncept manažerských funkcí (vychází z funkcí správy a autorem byl H. Fayol již v roce 1916), koncept manažerských rolí (vychází z toho co manažer skutečně dělá, autorem je H. Mintzberg – 70. léta minulého

století), koncept řídicího cyklu (v jeho pojetí management sleduje cyklicky probíhající procesy), koncept kritických faktorů úspěchu (jedná se o poměrně odlišné pojetí, práce se bude zaměřovat na jeho odnož s názvem koncept „7S“). V poslední řadě je zde další důležitý koncept, a to koncept manažerských komponent [9].

1.6.1 Koncept manažerské funkce

Daný koncept vznikl v roce 1916 a vychází z funkcí správy. Hlavní náplň činnosti vedoucího pracovníka (manažera) je manažerská funkce. Za stěžejních funkci pro manažera můžeme považovat nespočet činností. Různorodost činností se mění a narůstá s úrovní v organizaci ve které manažer působí. Základem je následující výčet funkcí, které deklaroval Francouz Hanri Fayol, jež byl jeden ze zakladatelů teorie managementu. Ten již v druhém desetiletí 20. století nastínil první charakteristické rysy manažerů. Základy pro manažerskou práci tedy dle Fayola jsou:

- Predikce a plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Koordinace
- Kontrola [14]

Toto členění prošlo v posledních letech mnoha změnami a v novějších modifikacích.

1.6.2 Koncept manažerských rolí

Zakladatelem konceptu manažerských rolí je H. Mintzberg, který položil základní kámen tohoto používaného konceptu v 70. letech minulého století. Došel k formulaci konceptu manažerských rolí na základě analýzy manažerských činností, tedy skutečné pracovní náplně manažerů. Jedná se o tři skupiny, do kterých zakomponoval 10 základních rolí:

1. **skupina rolí:** interpersonální – manažer je hlavním představitelem, lídrem a spojovacím členem systému
2. **skupina rolí:** informační – manažer má za úkol redistribuci informací, tedy přijímat informace a na základě analýzy je nadále posouvat dle potřeby dále (redistribuce, mluvčí a šiřitel informací v daném systému)
3. **skupina rolí:** rozhodovací – manažer je zde rozhodčí článek, jako podnikatel a řešitel daných problému musí rozhodovat v nastalých situacích jako jednatel, mluvčí a je tedy alokátorem zdrojů, a rozhoduje jak se nastalé problémy a úkoly budou plnit a s tím spojené i vyjednávání s protistranou [14]

Veškeré tyto role jsou nedílnou součásti náplně manažerské profese. Všechny role by měly fungovat a být vzájemně propojené. Manažerova rozhodnutí vychází z důkladného mapování všech potřebných aspektů zainteresovaných stran a problematiky, jež je řešená.

1.6.3 Koncept řídícího cyklu

Veškeré procesy v managementu se opakují. Některé procesy jsou manažerem vykonávány denně a jsou zde aplikovány jisté postupy. Jiné manažer musí vykonávat jen výjimečně nebo jen za určitých situacích. Společným faktorem je však repetitivnost. Postupy v řídícím cyklu se neustále opakují a je potřeba dosáhnout co nejvyšší efektivity. Jedná se o opakování základních činností, například rozhodování, ovlivňování a kontrolování. Samozřejmě se do pracovního cyklu manažera dostávají mnohé další postupy a činnosti. Důležitost u konceptu řídícího cyklu je rozvoj a postupné zdokonalování. Každá z jednotlivých funkcí je dále hlouběji zpracovávána v dalších kapitolách, ale ve zjednodušené formě lze hovořit o tom, že návaznost mezi těmito třemi činnostmi řídícího cyklu je hlavní [14].

1.6.4 Koncept kritických faktorů úspěchu

V přechozích podkapitolách byly rozebrány nejčastější koncepty, které na management nahlíželi poměrně obdobně. Na rozdíl od nich je zde koncept faktorů úspěchu zaměřený spíše na vlivy, které přímo či nepřímo napomáhají k prosperitě dané organizace nebo naopak mohou škodit a jakkoliv zamezovat v dosahovaní chtěné kvality či výsledku. Tyto vlivy jsou předem vytypované v závislosti na druhu činnosti. Je třeba znát i pojem klíčové faktory úspěchu, které jsou podřízené těm kritickým, respektive klíčové faktory jsou specifikací těch kritických a bez kritických by firma nemohla zdárně fungovat a prosperovat. V angličtině se můžeme setkat se zkratkou *CSF (critical success factors)* a *KSF (Key success factors)*. Pro fungování organizace je nejdůležitější vymezit podstatné faktory, které zaopatřují fungování systému, popřípadě dosažení záměru a daných plánů. V případě ideálního určení správných faktorů potom nemusí manažer sledovat nespočet faktorů, ale jen ty základní, které pomohou zachovat svrchovanost a životaschopnost organizace, tedy místo desítek či stovek se hlídají jen jednotky. Schopnost správně deklarovat tyto faktory je otázkou úspěchu a neúspěchu. V praxi se lze setkat nejčastěji s těmito modelovými analýzami:

- Koncept tzv. „7S“ navazující na koncept firmy McKinsey
- MIT 90´s
- Organizační architektura
- Leavittův model [16]

Například koncept „7S“ vymezuje 7 následujících důležitých faktorů:

- Strategie
- Struktura
- Spolupracovníci
- Systém managementu
- Sdílené hodnoty
- Styly managementu
- Schopnosti [16]

1.7 Některé z technik managementu

Mezi další techniky, kterými může manažer disponovat, kromě již zmíněných, lze k fungování některých procesů v organizaci či celého bloku činností dopomoci i jinak. Přeorientováním těchto činností na jiná místa se může podpořit ekonomika a zvýšit tak efektivita organizace. Mezi takové techniky řadíme například reengineering, outsourcing nebo benchmarking. V mnoha případech firma nemá dostatečné zdroje, nebo by bylo moc nákladné, aby si je sama obstarala, proto zde nastupují tyto techniky, které mohou pomoci nastartovat ekonomický růst a procesy ve firmě a tím zvýšit efektivitu a životaschopnost podniku.

1.7.1 Reengineering

Tzv. „reinženýring“ procesů je technika, která zavádí radikální změny fungování organizací. Někdy se uvádí také zkratkou BPR (Business Process Reengineering). Jedná se o redesign podnikových činností a procesů za účelem rychlé a dramatické proměny v podniku a zdokonalení a zvýšení efektivity v klíčových faktorech (například u kvality produktu a služeb, rychlosti výroby a dodávky služeb či produktu atd.). Základ techniky se opírá o tzv. tři C (Tripple C):

- Zákazníci (Customers)
- Konkurence (Competition)
- Změna (Change) [16]

1.7.2 Outsourcing

Outsourcing se během posledních desítek let stal neodmyslitelnou součástí mnoha prosperujících organizací a používá se čím dál častěji. Jedná se o manažerskou techniku, kdy manažer deleguje určité procesy, činnosti nebo výrobu na externí firmu či zaměstnance a tím šetří vlastní pracovní sílu a náklady. Outsourcing se z angličtiny překládá jako vyčleňování.

V rámci managementu a předchozích slov se jedná tedy o vyčleňování jistých původně interně zajišťovaných procesů, činností, služeb mimo vlastní organizaci. Obecně se outsourcing, jako služba řídí tzv. SLA systémem (Service Level Agreement – dohodou o úrovni poskytovaných služeb). V rámci dohody se upravují smluvní podmínky – například u rozsahu služeb, které externí firma vykonává nebo za jakých podmínek a jaký časový rámec na to má pracovník k dispozici. Outsourcing má více podob, například: BPO (Business Process Outsourcing), tzn. vyčlenění celých procesů či jejích bloků) nebo Outsourcing v informačních technologiích (např. cloud computing) [16].

1.7.3 Benchmarking

Benchmarking je technika využívaná ve strategickém managementu. Jedná se o systematický proces, ve kterém se porovnává produkt, proces nebo metodika z jiných zdrojů, podniků či firem s cílem dosáhnout lepšího výsledku a efektivity naší organizace. Benchmarking můžeme rozlišit na procesní a benchmarking výsledků.

Rozdíl mezi těmito dvěma druhy benchmarkingu spočívá v tom, že procesní benchmarking porovnává procesy u dalších organizací, s cílem najít možná vylepšení ve vlastním procesu. Tyto možnosti se snaží alokovat a vyhodnotit, která praxe je efektivnější. Následně pak může nastat změna ve vlastních řadách. Samotný proces by neměl probíhat pouhým kopírováním konkurenčních praktik v době, kdy je používá samotná konkurence, ale zavádět to co zvýší účinnost procesů. V případě, že se aplikovaná změna osvědčí, lze ji ponechat.

Benchmarking výsledků je pak zaměřen spíše na reálná tvrdá data. Slouží pro to, aby organizace zjistila, jak zvládá či nezvládá svůj konkurenční boj proti alternativním organizacím. Tvrdá data, která porovnává jsou pak nejčastěji hlavním ukazatelem, jestli organizace míří správným směrem (jedná se například o obrat, zisk, produktivita, objem produkt a fluktuace). Využít se výstup dá například pro plánování a vytvoření strategie, s jakou daná organizace bude cílit na trh v krátkodobém či dlouhodobém časovém horizontu. Ať už benchmarking procesní nebo výsledků, si jednotlivé organizace mohou zajišťovat sami, nebo se v posledních letech objevilo spoustu specializovaných firem, u kterých lze objednat tyto služby [16].

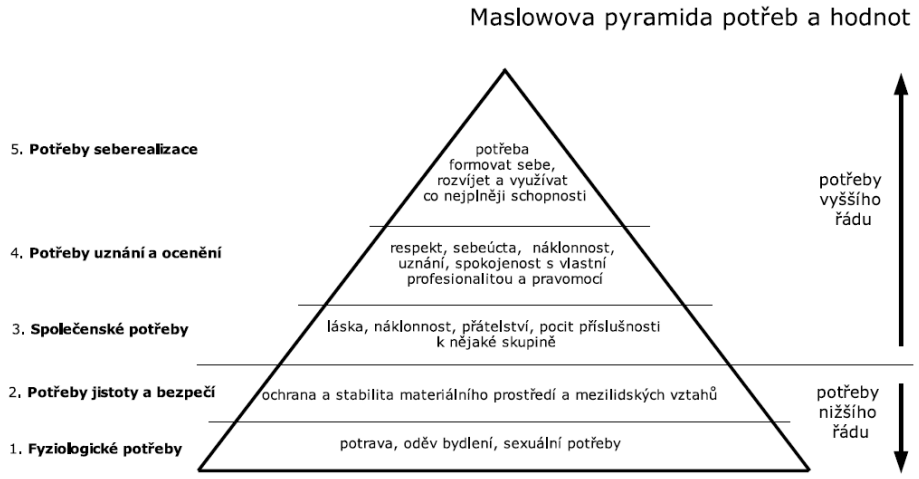
1.8 Manažer jako osobnost

Samotná osobnost je definována z pohledu psychosociologického, jako individuální celek, který je individuálně organizovaný, integruje vývojové neurofyziologické struktury a sociální vztahy a aktivně se podílí a interaguje (vykazuje) duševní život a jeho psychosomatickou a psychosociální jednotu. V rámci management se jedná o osobu, která je pověřená manažerskou prací v určitém podniku, v zájmu jednoho či více soukromých vlastníků a je vázána určitými smluvními povinnostmi a podmínkami. Tato osobnost vykonává role s daným podnikáním spojené, kdy cílem je dožení maximálního zisku. Jedná se o řídícího či vedoucího pracovníka a zahrnuje všechny osoby řídící (část nebo i celý rozsah prací zaměstnanců daného nadřízeného). V tomto případě nezáleží, o jaký typ činnosti se jedná, zdali o podnikání, veřejnou správu či neziskové organizace.

Manažer, jako osobnost, by měl vykonávat spoustu funkcí, pro které by měl mít vlohy. S tím je spojeno spousta vlastností, schopností a předpokladů, které by měly určitý osobnostní profil manažera. Tyto předpoklady jsou důležité při řešení jednotlivých manažerských činností, plnění zadaných úkolů a cílů, a dalších dílčích procesů [6].

1.8.1 Ideální profil manažera

Manažer, jedinec s danou profesí, by v ideálním případě měl být nositelem osobnosti s jistými prvky vrozenými a zároveň by měl mít už určité znalosti, zkušenosti a dovednosti. Mezi vrozené vlastnosti ideálního manažera by mělo patřit: schopnost a potřeba řídit, potřeba mít moc a schopnost si jí udržet vrozeně autoritativním způsobem, schopnost empatie (vcítění se do druhého člověka a jeho porozumění), temperament a vrozená inteligence doprovázená schopností tzv. kritického myšlení. V rámci ideálního profilu manažera lze zmínit i Maslowovu pyramidu potřeb, která je ukazatelem toho, co člověk potřebuje. Potřeby jsou rozděleny na nižší a vyšší. Potřeby nižšího řádu jsou z pravidla všem lidem v základu stejně potřebné a jedinec se bez nich neobejde. U potřeb vyššího řádu se pak dostáváme do potřeb, které se nacházejí na špičce Maslowovi pyramidy. Každý jedinec má jiné potřeby. Z toho důvodu se při hledání ideálního manažera zaměstnavatel zaměřuje především na vrchol pyramidy (vyšší potřeby) konkrétního jedince, které jsou důležité pro manažerskou činnost. Zde platí pravidlo, že čím vyšší pozici manažer v rámci organizace zastává, tím by potřeby z pohledu vrcholu pyramidy měly být silnější a jedinec by je měl umět promítat do svého pracovního života [6].



Obr. 4. Maslowova pyramida potřeb a hodnot [13]

U manažera by neměla chybět potřeba rozvoje a zdokonalování. Například kritické myšlení napomáhá manažerovi reagovat v kooperaci s inteligencí a dalšími schopnostmi manažera správně, efektivně a pohotově. Odborné znalosti pak nelze opomenout. Bez rozhledu a širokých znalostí konkrétního oboru, na který se organizace či firma zaměřuje, by výše zmíněné schopnosti ztrácely efektivnost. Tedy manažer s perfektním kritickým myšlením a vysokou inteligencí, ale bez odborných znalostí oboru a problematiky, ve kterém operuje, nemůže dobře pracovat. V takovém případě si lze položit otázku: Jak rychle je takový jedinec schopný přejmout všechny nové informace, aby danou tématiku rychle pochopil a tento nedostatek neměl pro daný systém fatální následky?

V současné době si organizace uvědomují, jak důležití jsou linioví manažeři. Tato skupina pracovníků, kteří jsou ve firemních strukturách na nejnižších pozicích, jsou denně v kontaktu s podřízenými pracovníky. Řeší, jak dosáhnout co nejvyšších výkonů ve svých strukturách. Z tohoto hlediska je potřeba, aby manažer uměl působit na podřízené cílevědomě, znal jejich potřeby a nenásilnou formou ovlivňoval chování podřízených v souladu s etikou a cíli organizace. Je to snaha o zdokonalování kvality i kvantity produkce a zajišťování celkovou spokojenost a rozvoj podřízených [6].

Dalším ideálním předpokladem, který by měl manažer mít, je dobrý zdravotní stav a fyzická i psychická zdatnost. Dobrý psychický i fyzický stav jedince je důležitý zejména při řešení náročných činností, které mohou v krizových situacích manažera oslabit a předznamenat tak neúspěšný projekt – například díky únavě může manažer opomenout některou se svých funkcí a činností. Důležité je také dodržování stanovených pravidel. Manažer by

měl tíhnout k účelnosti, účinnosti, hospodárnosti a k etickému a morálnímu jednání. Tyto pravidla se nazývají tzv. „4E“:

- Účelnost (dělat věci správně, effectiveness)
- Účinnost (dělat věci správným způsobem, efektivně, efficiency)
- Hospodárnost (maximální užitek, minimální náklady, economy)
- Spravedlivost, poctivost, slušnost (etika a morální hodnoty vůči sobě, společnosti, státu, zaměstnanci a partnerovi a vlastníkovi společnosti, equity) [9]

Stěžejní vlastnosti úspěšného manažera:

- Potřeba ovlivňovat (dominance, ne povýšenost a neomylnost – každý se může mýlit)
- Pružnost a inklinace k různorodé pracovní náplni se schopností se rychle adaptovat a vysoké sociability
- Zdraví a odolnost proti stresu či přetížení
- Schopnost řešit více problému a zvládat více činností v jednu chvíli bez ubytku kvality
- Tvůrčí myšlení, kreativita a podnikavost
- Umět zaujmout a motivovat pro věc
- Umět zařadit více věcí do kontextu, pohled z i jiné perspektivy, najít ve věcech souvislosti a vše dobře využít v prospěch a dosažení cíle za pomocí systémového myšlení, schopnost rychle a správně analyzovat, syntetizovat a vydedukovat potřebný závěr, komparace a indukce, zobecnění situace či problému atd.
- Široký záběr a odborné znalosti
- Schopnost myslet konstruktivně a přistupovat k problému a dívat se na něj ze široka (umět se vyvarovat koridorovému pohledu)
- Schopnost řízení personálních zdrojů
- Absolutní disciplína, být příkladem při zvládání svých vlastních povinností a zvládat je s nejvyšší poctivostí a loajálností k dané věci
- Projev velkorysosti a skromnosti [9]

Tyto vlastnosti jsou podmínkou k úspěchu a měly by fungovat jako určitý kodex pro správného manažera [9].

Úspěšný vůdce by mohl být také charakterizován:

- Důvěřuje podřízeným a deleguje je
- Měl by mít vizi a v krizi se chovat autoritativně
- Umění přijímat rizika
- Úcta k lidem
- Nenechat se zmást přitakávačem
- Měl by mít komplexní myšlení a umět se podívat kriticky na problémy

Teorie velkých osobností (jako např. Steve Jobs nebo Bill Gates), které staví na těchto základech praví, že právě vůdcovské osobnosti jsou motorem společnosti, díky kterým se společnost vyvíjí a posunuje dopředu. Dříve se věřilo, že velkým vůdcem se musí člověk již narodit. Do jisté míry na to mohla mít vliv genetická predispozice konkrétního jedince. Vždy je ale nakonec důležitá vytrvalost manažera, trénink, schopnost se vzdělávat a také získávat zkušenosti. Na teorii velkých osobností lze navázat teorií osobnostních rysů. Ta je charakteristická tím, že vůdčí osobnost má odlišný soubor rysů a vlastností (v rovině povahových rysů a behaviorálních vzorců). Podstatnými rysi jsou například přizpůsobivost na náhle situace, citlivé a široké vnímání sociálního okolí a schopnost zaměřit se na cíl pro dosažení kvality výsledku [6].

Mezi další teorie patří teorie kontingenční, situační a behaviorální. Kontingenční teorie tvrdí, že neexistuje žádný 100 % ideální styl vedení lidí. Toto vedení lidí vychází z kontextové situace a je potřeba jej v dané situaci měnit a adaptovat se (příklad: leader je efektivní v určitém směru a situaci, ale v jiný čas a v jiné situaci už být tak efektivní nemusí). V teorii situační se pojednává o faktorech situačních, kterými jsou například motivace a schopnosti vedení lidí, kvality pracovních vztahů nebo zajištění konkrétního zdroje pro splnění cíle. Spíše určuje efektivitu manažerské práce, než že by deklaroval manažera. Behaviorální teorie tvrdí, že jedinec se dobrým manažerem nerodí, naopak stát se dobrým manažerem je dlouhodobý proces učení, získávání znalostí a zkušeností, který mu v budoucnu pomáhá při vedení lidí. K této teorii lze přiřadit teorii rolí a manažerské mřížky [6].

1.9 Manažerské dovednosti

Povolání nebo činnost na pozici manažera vyžaduje jisté předpoklady a dovednosti, bez kterých se úspěšný manažer neobejde. Tyto dovednosti dělíme 3 skupin.

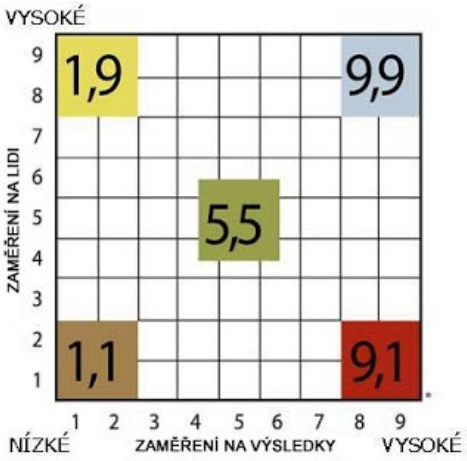
Lidské dovednosti: především schopnost vést lidi a zároveň vytvářet podmínky v rámci dané organizace, aby prostředí bylo maximálně spokojenost a napomáhalo rozvoji pracovní síly a její efektivity. Důležité je i zvýšení iniciativy podřízených. Tyto základní podmínky podporuje dobrá komunikace a motivace směrem k podřízenému pracovníkovi [6].

Koncepční dovednosti: schopnost řídit celou organizaci a posouvat ji směrem k vytyčenému cíli za pomocí systematických a strategických postupů. Manažer, jako řídící článek, by tak měl velmi dobře znát produkt a jeho výrobní proces a v závislosti na potřebách a cíli dobře koordinovat postupy [6].

Technické dovednosti: manažer by měl být schopen pochopit a osvojit si znalost používání postupů, technických náležitostí, vlastností produktu a metod jejich výroby. Také by měl být schopen tyto znalosti implikovat a dále využívat pro výkon činností organizace a efektivně je zavádět do procesu výroby produktu [6].

1.10 Modely chování manažera

Vzhledem k různým typům lidí, vzniká členění do skupin dle určitého klíče a charakteristik – introvert, extrovert, melancholik, cholerik, sangvinik, flegmatik. V rámci toho lze pohlížet a zařadit i manažerské funkce a člověka, který profesi vykonává do různých prototypů. Pro toto členění využíváme tzv. „manažerskou mřížku" (*managerial grid*). Tato mřížka je používána při deklarování a hodnocení stylu jakým manažer řídí a vede své svěřence či celou oblast podniku. Na tvorbě modelu určování modelu chování manažera se podílela J. Mouton a R. Blake a mřížka je tvořena ze dvou částí, pozornost věnována výsledkům (výrobní proces a přidaná hodnota) a v druhé části se pozornost směřuje k člověku. Mřížku tvoří klasická kartézská soustava (osa Y = zaměření na lidi, osa X = na výsledky činnosti) [6].



Obr. 5. Manažerská mřížka [6]

1,1 – tzv. volný průběh, kladen je mizivý tlak na řízení lidí a splnění zadaného cíle
1,9 – minimálně záleží na dosaženém výsledku, důležitější jsou mezilidské vztahy
5,5 – zde se situace postupně mění, jedná se o zlatou střední cestu, kdy je rovnováha mezi zaměřením na lidi i výsledky
9,1 – vysoká autorita, požadavky a nároky na splněný cíl, člověk je v pozadí
9,9 – maximální týmová práce, maximální výkon požadován – nejde zde ani jedna složka do pozadí [6]

1.10.1 Pravomoc a autorita

V rámci organizací se lze setkat s pravomocemi, které představují interní právo v organizaci (dává jednotlivci či skupinám pracovníků vykonávat určité činnosti). Tyto pravomoc musí být jasně dány a popsány pro jednotlivé pozice se všemi vymezenými aspekty. Dle pozice manažera, jak vysoko sahají kompetence, rozložení a postaveni v organizaci a množství zodpovědnosti, musí manažer volit autoritativní přístup a deklarovat vztah na pracovišti. Zatímco v dřívějších dobách se většina vztahů na pracovišti udržovala na formální úrovni (mimo dělnické a nižší třídy), dnes se přistupuje k modernějšímu a přátelštějšímu modelu, ve kterém začíná být zvykem snaha o vybudování tzv. rodinných podniků. Autorita je tady postavena sice na pozici a znalostech, ale druh komunikace je na volnější úrovni (tykání v celé firmě) [16].

Autorita manažera se dá rozčlenit na tyto druhy autorit:

- Formální – dle pracovní pozice a úrovně v organizaci
- Tradiční – autorita nadřízeného
- Znalostní – dovednost a znalost má přednost (například mistr v dílnách či hlavní front-end programátor)
- Charismatická autorita – síla osobnosti, sympatie a schopnost strhnout a přesvědčit ostatní (kouzlo osobnosti) [16]

1.10.2 Konflikt

S autoritou je spjaté řešení různorodých konfliktů a hádek v pracovním procesu, kterým se nelze vyhnout v žádném odvětví. Od technologických rozepří, kdy se neshodnou dva pracovníci na postupu přes konflikty v personálním vedení až po případné neshody ohledně pracovního ohodnocení či množství odvedené práce. V základu se konflikty dělí na vnitřní (konflikty mezi zaměstnanci, manažery a vlastníky) a na vnější konflikty (týkají se konkurence, možných problémů s dodavateli, odběrateli nebo i celou společností). Obecně platí, že konflikty vznikají z odlišných zájmů zainteresovaných skupin a stran.

Konflikt mezi zaměstnancem a manažerem je jednou z běžně řešených situací. Manažer má za úkol maximalizovat efektivnost a tím i zisk. To zahrnuje snahu a minimalizaci nákladů. Zde nastupuje střed zájmů se zaměstnancem. Je to touha a potřeba vštípená každému člověku – racionální touha po hromadění bohatství, kterou pochopitelně má i každý zaměstnanec, který se bezprostředně snaží zvýšit své hmotné statky. Hlavním prostředkem zaměstnance je vyšší mzda nebo výplata. To bohužel koliduje s manažerovou snahou o minimalizaci nákladů, protože náklady na zaměstnance do těchto nákladů neodmyslitelně patří.

Manažer pak musí zvážit, co je schopen zaměstnanci nabídnout, a naopak jakou cenu pro podnik má odvedená práce zaměstnance. Naopak i zaměstnanec by měl znát svoji cenu na trhu práce a neměl by se nechat vykořisťovat. Manažer je tedy článek, který musí optimalizovat tyto síly a vynaložené prostředky, aby nastolil harmonii a optimalizoval proces k dosažení cíle. Jedním z důvodů ke konfliktu se stává manažerův zájem o dosažení co nejvyšší prosperity podniku, z čehož mu plynou odměny a tantiémy. Dalším zájmem manažera je, aby pod jeho svěřením tyto podniky, projekty či pracovní příležitosti měli co nejdelší životnost a neztrácely atraktivitu pro majitele, který má zájem na zhodnocování svého kapitálu – v případě, že by šel daný podnik do záporných čísel, nastala by nutnost změn, které by manažera mohla stát pozici v podniku. Tedy prosperita a profit podniku přináší vlastníkovi dividendy, finanční a dispoziční samostatnost.

V případě středních a velkých podniků vzniká tendence o vytvoření mezistupně mezi vlastníkem a manažery, respektive dohlížitelského vrcholového vedení, jejímž se stává představenstvo, popřípadě dozorčí rada. V takovém případě, je zde opět vyšší riziko konfliktů. Čím více proměnných se vyskytuje v pracovním procesu, tím je riziko vzniku potíží vyšší. Proto je potřeba v takovém pracovním rozložením s problémy počítat a řešit je konstruktivně [6].

1.11 Motivace

Motivace pro každého z nás má v životě velice důležité místo. Dotýká se prakticky jakékoliv činnosti, počínaje ranním vstáváním až po dosažení vyšších cílů (snahy dosáhnout čehokoliv představitelného). Jedná se o vnitřní motor, který člověku napovídá, čeho a proč chce v životě dosáhnout. Definovat motivaci lze jako ochotu či snahu vynakládat úsilí a při tom překonávat překážky na cestě za vytyčeným cílem. S motivací bývají často spojeny pojmy motiv a stimul. Motiv = stav, při kterém je člověk přesvědčený, že musí jednat dle svého vnitřního přesvědčení. Činnost dává jednotlivci smysl pro seberealizaci [17].

Motivační složky:

- Určitý směr, kterým se jedinec chce ubírat, a cenu kterou je či není ochoten zaplatit
- úsilím a její intenzitou, kolik energie je ochoten pro dosažení cíle využít
- vytrvalost a výdrž (v případě problémů a překážek, jak dlouho je jedinec je ochoten překonávat a co obětovat)

Stimul je forma pomoci psychice člověka, aby se tak povzbudila či změnila jeho motivace kladným směrem. Stimul je tedy spíše motivací zvnějšku. V tom jsou časté potíže v organizacích, kdy stimul sice krátkodobě posílí výkonost, ale je to jen dočasná záležitost, která postupně má tendence upadat. Proto je pro manažerskou práci důležité nalézat dlouhodobější řešení a ideálně nalézat u svých podřízených jejich vlastní vnitřní motivaci, která by zajistila dlouhodobý efekt. Motivace působí na lidskou psychiku a ovlivňuje tak její činnost a zároveň podněcuje ke změně chování. V závislosti na tom, ze kterého zdroje motivace proudí, pak člověk funguje lépe v různém časovém horizontu. Mezi hlavni zdroje motivace se řadí:

- Potřeby jedince či skupiny
- Jejich návyky a zájmy
- Směr hodnot a jejích orientace
- Ideály a víra [17]

Veškeré tyto zdroje motivace utváří i naši osobnost a mají velký podíl na to kým nebo čím jsme. Člověk se silnou vnitřní motivací má často vyšší cíle a lze tak předpokládat, že tito lidé budou mít v životě blíž k úspěchu.

1.11.1 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivace je stav, kdy k vykonávání nějaké činnosti nejsou potřeba další stimul. Jedná se spíše o činnost, kterou jedinec chce provádět sám od sebe, nalézá v ní vnitřní zalíbení nebo jiný pozitivní vztah. Často tak nemusí člověk hledat energii a nutit se do takové činnosti, ale sám danou činnost má potřebu dělat. V případě dostatečné vnitřní motivace v rámci práce a organizace je výsledkem značný rozdíl v úspěchu. Vnitřní motivace je tedy v zásadě to, čeho by všichni lidé chtěli dosáhnout. Naopak vnější motivace je výborný nástroj v rámci krátkodobých projektů, ale časem ztrácí na intenzitě. Vnitřní motivace přichází díky potřebám člověka směřující k poznání, seberealizaci či kulturním a sociálním potřebám. V případě vnější motivace pak hovoříme často o stimulech ve formě trestu nebo v opačném případě odměnovém systému [18].

1.12 Komunikace

Nedocenitelnost a důležitost informací v době informačních systémů a technologií nabývá obrovských rozměrů, které pro organizace mají velký význam (například v boji s konkurencí). Komunikací se rozumí předávání informací mezi subjekty zájmu. Veškeré tyto informace musejí být nositeli dobře srozumitelné zprávy. Obsah zpráv by měl být jasný a srozumitelný. Lidskou komunikací je dorozumívání mezi minimálně dvěma či více účastníky rozhovoru, korespondence či jiné možné formy komunikace. Komunikaci je proces, v němž dochází k přenosu informací, které odesílatel formuluje slovním či mimoslovním způsobem. Následně přichází přenos dat k příjemci. Ten informace přijímá a dekóduje za účelem danou zprávu pojmout, pochopit a dále zpracovat dle potřeb a v případě potřeb na ni odpovědět. Komunikací lze ovlivňovat chování a myšlení dalších jedinců. V běžném životě rozlišujeme komunikaci formální a neformální. V managementu jsou využívány oba druhy komunikace. Formální komunikace je druh komunikace, který je využíván pro nezbytně nutné a potřebné přesuny informací ve formálních organizačních strukturách. Takový tok informací zabezpečuje základní informace jako existenční a potřebné pro fungování a rozvoj organizace a obsahují většinou jen oficiální informace. Naopak neformální druh komunikace může vytvářet nahodilý tok informací, jež nemusí být oficiálního typu. Mohou nastupovat projevy sympatií, společných zájmů, vzájemné náklonosti či osobních vztahových potřeb vyplívajících ze sociálních vztahů [6].

1.12.1 Verbální a neverbální komunikace

V interpersonální (mezilidské) komunikaci je využívána verbální a neverbální komunikace. Verbální komunikací se rozumí mluvené slovo, kterým jsou předávány informace protější straně (příjemci) pomocí slovní komunikace. Příjemce vnímá na základě několika aspektů obsah zprávy, její podání a formu (emocionální zabarvení), ze které lze určit v jakém rozpoložení se sdělující zprávy nachází (vážnost sdělení, strach, obava, hněv, radost…). S tím úzce souvisí nonverbální komunikace: mimika, postoj, gesta, proxemika (vzdálenost), vizika apod. Nonverbální komunikace je velkým ukazatelem toho, jestli odesílaná informace obsahuje skrytý podtext (lež, neúplnost informace, polopravda či vtip, apod). Manažer by měl umět používat spolehlivě obojí ať už pro potřeby dosahování cílů či zachování tváře v případě krizových situací. Často se v manažerské práci lze setkat s překážkami v komunikaci (nedostatečná informovanost ze strany manažera, ale i jeho podřízených), které mohou být fatální pro úspěch celé firmy. Tyto překážky dělíme na subjektivní a objektivní [6].

Do subjektivních psychologických překážek patří:

- Rozdílné vnímání informací z obou stran
- Příjemce nepřijímá konfliktní informace
- Stres, stresová situace
- Nedůvěra, sympatie či antipatie
- Neschopnost naslouchání, sociálního odhadu, nedostatek (absence) empatie

Do objektivních překážek patří:

- Špatně zvolené komunikační prostředky
- Nesprávný čas, místo, prostředek či médium
- Účelná změna, omezení či filtrování informací

Pro správnou komunikaci je zapotřebí správně naslouchat, umět dobře klást otázky, snažit se porozumět protistraně, a nakonec vyhodnotit celý rozhovor [6].

1.13 Normy

Norma vyznačuje nepsaná pravidla obecně platného, standardního tedy normálního jednání. Poskytuje tak neformální instrukci k tomu, jak jednat. Dotýkají se převážně:

- Způsobů a stylu řízení manažerů a vztahů k podřízeným
- Etiky práce, loajálnosti, ambicí (které jsou do jisté míry očekávány)
- Postavení organizace a provázanosti v rámci organizace
- Výkonosti, profesionality, moci (v rámci organizační struktury)
- Politiky (uplatnitelnosti v organizaci)
- Vzteku či hněvu (vyjadřované skrytě či otevřeně)
- Přístupu ke komunikaci manažera se zaměstnanci
- Formalit či neformálnosti dle organizačního nastavení [6]

1.14 Etický kodex manažera

Neméně důležitá forma úpravy vztahů, chování a vystupovaní = etický kodex. Představuje rámec pravidel a zásad, jež by neměl manažer překračovat. Tyto zásady by měli podtrhnout formát manažera z hlediska odpovědnosti, pospolitosti a přijatelnosti chování. Tento kodex směřuje k dodržování jistých předpokládaných etických norem, mezi které patří:

- Věrohodné, slušné, střídmé a beztrestné chování
- Předcházet nekorektnosti, řešení konfliktu zájmů
- Kvalita a bezpečí produktu, ochrana zdraví a životního prostředí
- Dodržování uzavřených smluv, BOZP
- Udržovat vztah se zákazníkem i dodavatelem
- Férový přístup k cenám a interním informacím, vyhnout se korupci [6]

2 PSYCHOLOGIE ČLOVĚKA

Psychologie vznikla jako samostatný vědní obor koncem 19. století (vychází z řeckého psyché, tedy duše, duchovno, dech a logos – věda, výzkum či nauka). Historicky má psychologie své kořeny samozřejmě daleko dříve. Již Aristoteles kladl důraz na poznání lidského vědomí a myšlení. Počátky lze nelézt v době antické a předrenesanční. Do poloviny 19. století byla psychologie součástí filozofie. Význam v dnešní společnosti je nezanedbatelný a cílem této vědní disciplíny je poznání lidského vědomí, chování, mentálních procesů v závislosti na tělesném dění, lidské vztahy a interakce. Psychologie se snaží veškeré tyto jevy popsat a vysvětlit, případně i predikovat lidské chování na základě určitých projevů. Cílem těchto poznatků je zvýšit kvalitu života a zdraví člověka k jeho spokojenosti.

V případě duševní nemoci u člověka je důležité mít dostatek znalostí a zkušeností s duševními poruchami k možné léčbě a pomoci. Psychoterapie se využívá tehdy, kdy má jedinec diagnostikovaný duševní problém. Jedinec je léčen terapií individuální nebo skupinovou, případně medikací dle stavu člověka. Člověk studující toto odvětví prakticky či výzkumně je nazýván psycholog. Erudovaný odborník, který provádí psychoterapie je nazýván psychoterapeut.

Obecná psychologie se zabývá základními psychickými projevy u lidí. Psychologie tedy řeší základní pocity a psychickou činnost. Mezi ty patří třeba kognitivní funkce, myšlení inteligence, paměť, vnímání, rozpoznávání, percepce (obstarává a zprostředkovává základní informace z okolí pomocí zraku – barvy, světlo, tma, dále čich, zvuk apod.). Dalšími předměty zkoumání jsou: lidská pozornost, emoce, motivace, osobnost, mezilidské vztahy, vědomí, podvědomí a nevědomí.

Psychologie pak veškeré tyto předměty zkoumání postupným a dlouholetým zkoumání a objevováním nových skutečností ve spolupráci s dalšími lékařskými obory a za pomocí nových technologií dává do souvislostí, popisuje pro další zpracování, vyhodnocení a interpretací závěrů, které se pak dají aplikovat k určitým postupům a diagnóze patologických onemocněních.

2.1 Jak přistupovat k psychologii

Jako každá věda s historickými kořeny, má psychologie mnoho směrů. Každý z těchto směrů je historicky odlišný. Tyto směry se v poslední době více propojují a člověka sledují a vnímají jako celek, který má mnoho aspektů a jeho komplexnost a šířka roste s každým poznatkem. V následujících podkapitolách je vymezeno několik základních přístupů, jako například přístup biologický, behaviorální, psychodynamický apod.

2.2 Základní teoretické obory psychologie

Jednotlivé teoretické obory psychologie zkoumají obecné zákonitosti lidské psychiky a i to, jakým způsobem a jaké procesy probíhají v lidském mozku při získávání a zpracování informací o okolním světě. Samozřejmě neméně důležitou součástí je i zaměřování se na průběh psychiky při onemocněních a jejich zkoumání, případně zkoumání jednotlivých psychických onemocnění či poruch osobností. Tyto poznatky lze využít a aplikovat v mnoha psychologických oborech nebo v široké škále lidských činností (jako například v managementu). V následujících podkapitolách práce rozděluje tyto podobory psychologie a definuje jejich náplň.

2.2.1 Psychologie vývojová

Tato oblast psychologie je věnována vývoji lidského jedince od období před narozením (prenatální psychologie) až po dospělost a stáří. Zkoumá zátěž pro lidskou psychiku v oblasti těhotenství a porodu, jak jedinec a okolí vnímá svět po narození a dále v jednotlivých obdobích života. Zaobírá se například rozvojem motoriky, schopnostmi se učit (chápat symboly, písmo), vývojem a rozvojem inteligence apod... Také se zabývá vztahy a schopnostmi vztahy navazovat, sociálními vazbami, rodinnými vazbami apod [8].

2.2.2 Psychologie obecná

Za základ oboru je považována obecná psychologie, která tvoří metodologické základy předmětu. Je základní kamenem psychologie jakožto vědního oboru. Jasně deklaruje její pilíře a vymezuje základní směry zkoumání, včetně kategorií, terminologie a zákonitostí. Zaměřuje se na základy jako například pozornost, paměť, kognitivní funkce a procesy (rozpoznávací), včetně senzorických procesů [8].

2.2.3 Psychologie osobnostní

Psychologie osobnostní se zabývá osobností jedince, jeho vývojem, strukturou (vnitřním uspořádáním) a psychickými procesy. Souvisí s vývojovou psychologií a velmi úzce i s psychologií sociální. Každý jedinec je součástí různorodých společenstev či sociálních skupin a vyrůstá mezi lidmi. V případě že jedinec tyto možnosti nemá (učit se a žít mezi lidmi), má problémy přežít skrze psychickou stránku svého bytí [8].

2.2.4 Psychologie sociální

Naše společnost je socializovaná, a v tom tkví dosavadní úspěchy lidstva. Díky tomu vznikl prostor i pro další odvětví psychologie. Psychologie sociální pojednává a studuje vztahy mezi lidmi, vzájemné ovlivňování a vnímaní, vzájemnou soudržnost a podporu či pomoc v rámci skupin. Jak dokáže skupina ovlivnit konání a výkon jedince, a jak naopak jedinec dokáže ovlivnit skupinu [8].

2.2.5 Psychopatologie

Psychopatologie (z řeckého psychē – duše a pathologia – nauka o chorobách) je základní disciplína psychologie. Zkoumá především nežádoucí duševní poruchy, pocity úzkosti a duševní tísně, a v rámci toho také abnormální, asociální či nežádoucí chování, které by mohlo mít dopad na blízké či široké okolí. Účelem je tedy studovat, diagnostikovat, následně klasifikovat a léčit, popřípadě potlačovat a minimalizovat projevy takového jednání. Jedinec nebo skupina vyznačující se určitým nežádoucím chováním (odlišující se od norem společnosti například porušením nastoleného řádu uvnitř sociální společnosti, jež byl tvořen a upravován celé generace za pomocí morálních zásad, právních norem, zákonů), je potřeba řešit. Není pravidlem, že by jedinec vybočující z řady měl mít za každou cenu psychopatologické znaky. Porušování zákonů, norem a pravidel uvnitř společnosti je možné stejně tak u zdravého jedince [27].

Jedná se o vědu, která se snaží vymezit co je ještě normální a co již normální není, tedy kdy se jedná o patologický problém, který se dá zkoumat a může se zaměřit na symptomy a průběh onemocnění. Otázek je v této části psychologie mnoho a souvisejí nejčastěji s psychickými poruchami. Psychopatologie vymezuje rozdíly, jako například: rozdíl mezi běžným smutkem, kdy končí jedinci dovolená a on se netěší zpět do práce, a kdy už se jedná o vznik úzkostných stavů, které ohrožují normální fungování jedince = pravidelné úzkostné stavy, třeba i deprese) [27].

Jako taková má psychopatologie široké pole působnosti a rozptylem zasahuje do dalších teoretických i praktických oborů. Například pro medicínu (převážně psychiatrie, psychologie a neurologie), sociologii nebo speciální pedagogiku apod [27].

2.3 Definice normality

Pro klasifikaci poruch osobnosti je důležité jasně stanovit co je stav, kdy se dá hovořit o tom, že je osobnost, systém či zdraví jedince normální, tedy se nevymyká normám či standardům. Tento stav definuje tzv. normalita, se kterou se setkáváme ve všech oblastech, které si dokážeme představit. Opakem normality je abnormalita či anomie (označení pro sociálně patologické stavy, které nejsou dostatečně regulovány), kdy přestává platit to co je běžné a systém odlučuje od norem či morálních hodnot. Dále pak normalitu lze definovat jako situaci kdy systém, jednotlivci, skupina, společnost se nachází ve stavu, jež je definován jako normální, a tedy dodržují a respektují nějaká nařízení, zákony, zvyklosti, systémové hodnoty či morální hodnoty a vybudují si tak nějaký řád či kodex či parametr, jež pro danou oblast tuto normalitu určuje. Každé vybočení, porucha nebo selhání je vnímáno jako selhání vyžadující opravu či změnu, anebo v případě zákonů či jiných prefixů může či musí být trestáno nebo penalizováno (druh penalizace závisí na vážnosti porušení pravidla) [18].

2.4 Osobnost

Je třeba konstatovat, že z pohledu psychologie vnímáme osobnost specificky a odlišně (na rozdíl od jiných pojetí). Osobnost je individuální celek duševního života integrující vývoj neurofyziologické struktury a sociálních vztahů v aktivní interakci s okolním prostředím. Osobnost je individuální rámec, který nás provází celý život a vyvíjí se v prostředí, jež je dynamické a také prochází určitými změnami. Vychází z našeho chování, myšlenek, přání a představ, které jsou dotvářeny právě okolím. Do osobnosti se také řadí pojmy: vlohy, nadání, talent či dovednosti, které jsou také nezanedbatelným složkami osobnosti. Osobnost člověka je dána charakterem a temperamentem a celkově dává dohromady komplexní obraz naších vlastností, projevů, činů a pocitů a jedná se o individuální záležitost [18].

2.5 Charakter

Pojem charakter označuje část osobnosti, která je dána sociálními a společenskými projevy v morálním kontextu. Jedná se o výsledek naší aktivity, která definuje náš profil osobnosti a jeho vlastnosti. Jde o něco, co jedince během života ovlivnilo a postupně

pomohlo utvářet. Lze hovořit například o rodičovské výchově, o sociálním okolí, o spolužácích ve škole, o kolektivu ve sportovním kroužku či pracovním kolektivu. Skupin a činitelů, které mohou mít podíl na utváření charakteru je nespočetně mnoho a u každého jedince se liší. Charakter udává individuální vlastnosti pro jedince typické a velký vliv na něj má například síla vůle, postoj či vztah k hodnotám. Formulací osobnosti je tak individuální zkušenost každého člověka. Charakter se spojuje s mravní stránkou osobnosti, jež se podepisuje na výsledném úsudku a jednání jedince. Tyto normy člověk postupem života kopíruje a přijímá za své od svého okolí [18].

2.6 Temperament

Temperamentem se označuje ta část lidské osobnosti, která je předurčena převážně biologickou podstatou a projevuje se pocitově (citové reakce). Pro duševní život je typická vzrušivost (část psychiky, která zprostředkovává veškeré vjemy a vytváří citové prožívání). Základním zprostředkovatelem je mozek a veškeré části těla, kterými jsou vjemy přijímány a dále zpracovávány. Tedy jakýkoliv prožitek či reakce na nastalou situaci má svůj biologický základ a prožívání těchto podnětů je vrozené. Toto prožívání je označováno jako temperament. V psychologii temperament zahrnuje celou řadu vlastností. Především označuje náladu či citové ladění člověka. V případě činnosti je důležité to, co člověk cítí a jak danou věc prožívá, když ji dělá [18].

Temperament udává vlastnosti organismu a určuje intenzitu a dynamiku veškerého prožitku a chování osobnosti. Dynamikou se rozumí rychlost a četnost změn psychického stavu, procesů, činností a dosaženou intenzitu. Nervová soustava jedince podmiňuje tuto dynamiku a vytyčuje její hranice. Temperament vkládá charakter a udává profil vnitřnímu (paměť, myšlení, cítění atd) i vnějšímu prožívání (mimika, výraz při různých pocitech). Nezanedbatelně ovlivňuje lidskou motoriku a citový život a je do značné míry vrozený (výchovou lze někdy jednotlivé temperamentové rysy pozměnit). Jedná se tedy o základní kámen osobnostních vlastností, který však jde měnit například určitou medikací. Člověk sám sobě temperament nezmění, může se spíše jen odklánět od svého směru. K temperamentu se přiřazují tyto znaky:

- Intenzita prožívání, libost-nelibost, citové zabarvení či ladění
- Zaměření promítnuté do protikladů vlastního chování a dění okolo
- Vzrušivost postižitelnou protikladem snadných či obtížných začátků a průběhů typických procesů
- Odolnost daná tím, jak moc duševní děj odolává působení okolních vlivů

- Doba přetrvávání (trvalost obsahu prožívání po skončení působení) [18]

Řečtí lékaři Hippokrat a Galén dali základ jednomu z nejstaršímu typologickému členění temperamentu. Dělí se na cholerický, sangvinický, melancholický a flegmatický typ temperamentu. Od této typologie odvodil svou I. P. Pavlov:

- Typ slabý (melancholik),
- Typ silný nevyrovnaný (cholerik),
- Typ silný vyrovnaný nepohyblivý (flegmatik),
- Typ silný vyrovnaný pohyblivý (sangvinik) [18]

Na tento koncept navazovaly další teorie, které popisují a rozšiřují model lidské neuronální sítě a vytváří tak komplikovaný obraz neurofyzické individuality člověka. Přes odlišnosti různých teorií, se nakonec vždy vracíme ke dvěma základním dimenzím, které obsahují tyto základní faktory temperamentu:

- Obecná emocionalita, respektive citlivost – obecný faktor, analogický k obecné inteligenci v poznávací složce psychiky (emoční reaktivita, emoční energie, neuroticismus atd.)
- Bipolární faktor extroverze (aktivní přístup navenek) a introverze (uzavřenost) [18]

2.7 City

V rámci lidských citů, které spadají do temperamentu každého člověka, je potřeba mluvit také o emotivitě, jež je specifickou dimenzí temperamentu a určuje, jak bude člověk citově reagovat a prožívat určité situace (intenzita, stabilita, časová dimenze, proměnlivost či setrvávání vztahů). Emoce jsou vztah člověka k němu samotnému (navenek i ke svému okolí). Ukazují, jak člověk přijímá nové skutečnosti. Reakce, vychází od každého jinak, jedná se o subjektivní přístup. Emoce vznikají reakcí nervové soustavy na určité podněty a jsou zdrojem všeho živého a aktivního. Emoce je pro člověka převážně informační záležitost, která mu vyhodnocuje a oceňuje vnímané skutečnosti přijaté z okolí. Na to pak navazuje adekvátní reakce či chování. Emoce se vyznačují jistými vlastnostmi, jako jsou kvalita, intenzita, délka trvání, hloubka, komplexnost, mnohostrannost či výraz a rozlišujeme u nich různé stavy typu: afekt, nálada či vášnivost. Ty pak lze zařadit délkou trvání. City a emoce se hodnotí buď kladně nebo záporně = duální polarita. Lidé se od zvířat odlišují formou citů, které jsou známé jako vyšší city. Ty jsou klasifikovány jako emoční procesy a stavy (například láska matky k dítěti apod). Nižší city a emoce jsou vědci schopni pozorovat také u zvířat a jsou výsledkem potřeb [18].

3 PORUCHY OSOBNOSTI

Poruchy osobnosti jsou tzv. trvalé povahové odchylky, které snižují kvalitu života jedince. Projevy takových poruch osobností jsou sice specifické, ale v závislosti na množství různých podnětů v osobním či sociálním kruhu, mohou nastat podněty liší se v tzv. spouštěcím podnětu, a i v následných reakci jedince [4].

3.1 Vymezení a definice poruch osobnosti

V roce 1977 v Ženevě byly předneseny závěry ohledně poruch osobnosti, které dle Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-9), definovaly poruchy osobnosti jako:

„hluboko zakořeněné maladaptivní způsoby chování, obvykle rozpoznatelné v době dospívání nebo dříve; trvají pak po větší část dospělého věku, i když se často ve středním nebo stařeckém věku stávají méně nápadnými. Osobnost je abnormální buď co do rovnováhy svých složek, jejich kvality a vyjádření, nebo ve svém celku. Pro tuto úchylku nebo psychopatii trpí pacient nebo musí trpět jiní, nepříznivý účinek pociťuje jednotlivec nebo společnost. Patří sem i to, čemu se říká psychopatická osobnost.“ [4].

MKN-9 se snaží stručně a výstižně charakterizovat každou poruchu osobnosti. Základem této specifikace je 8 hlavních poruch osobnosti mezi které patří:

- Paranoidní osobnost
- Hypotýmní, hypertymní a cyklotymní osobnost
- Schizoidní osobnost
- Explozivní osobnost
- Anankastická osobnost
- Hysterická osobnost
- Astenická osobnost
- Sociopatická či asociální osobnost a jiné [4].

Další charakteristika vznikla v Americe pod názvem DSM-III (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders = Diagnostický a statistický manuál mentálních poruch). Aktuálně je tato charakteristika schválená a je vydána již několikátá aktualizace (konkrétně pátého vydání), které obsahuje nespočet revizí a diagnóz. Rozšiřuje diagnostické definice a v některých případech tyto definice zestručňuje a zužuje. Tato velké revize vyšla cca po 20 letech a významným způsobem změnila rozdělení poruch (například vymazáním podtypů schizofrenie) [8].

Podle DMS-IV je definice poruchy osobnosti:

„přetrvávající vzorec prožívání a chování, který se významně odlišuje od očekávání v kultuře, ve které jedinec žije, je rozsáhlý a nepružný, má počátek v adolescenci nebo raném dětství, je stabilní v průběhu času a způsobuje utrpení nebo poškození." [4].

V DSM-IV se nově vyskytuje například depresivní porucha osobnosti, jež dostala do poznámky status – „další výzkum nutný“. Krom jiného také pasivně-agresivní porucha dosáhla jisté změny v podobě přejmenování na negativistickou poruchu osobnosti. Zcela byly vyřazeny poruchy jako sadistická a sebebránící se poruchy osobnosti.

Tab. 3. vývoj klasifikace poruch osobnosti dle DMS I – IV [4]

DMS-I (1952)	**DMS-II (1968)**	**DMS-III (1980)**	**DMS-III-R (1980)**	**DMS-IV (1994)**
Paranoidní	Paranoidní	Paranoidní	Paranoidní	Paranoidní
Schizoidní	Schizoidní	Schizoidní	Schizoidní	Schizoidní
Antisociální	Antisociální	Antisociální	Antisociální	Antisociální
Emočně nestabilní	-	Hraniční	Hraniční	Hraniční
Kompulzivní	-	Kompulzivní	Obsedantně kompulzivní	Obsedantně kompulzivní
-	-	-	Pasivně agresivní	-
-	-	-		
Pasivně agresivní	Obsedantně kompulzivní	Pasivně agresivní	-	-
Cyklotymní	Pasivně agresivní	-	-	-
Neadekvátní	Cyklotymní	-	-	-
Disociální	Neadekvátní	-	-	-
Sexuální deviace	-	-	-	-
Závislost		Histrionská	Histrionská	Histrionská
-	Explozivní	Schizotypní	Schizotypní	Schizotypní
-	Hysterická	Narcistická	Narcistická	Narcistická
-	Astenická	Vyhýbavá	Vyhýbavá	Vyhýbavá
		Závislá	Závislá	Závislá

**Pozn: V roce 1980 vznikla příloha A zahrnující nové typy poruch (sebebránící a sadistická). V roce 1994 přibyla příloha B s novými typy poruch (depresivní a pasivně-agresivní).*

3.2 Etiologie poruch osobnosti

Charakterizování příčin duševních poruch je velmi komplexní a závažné téma, a protože doposud značná část těchto poruch není známá, je potřeba být v tomto odvětví obezřetnost. Proto je důležité jevy spojené s lidským myšlením, jednáním a jejich příčinami, sledovat vždy z mnoha pozorovacích úhlů, aby se předešlo domněnkám a nedošlo k mylným závěrům. Je důležité znát kritéria příčin duševních chorob a v rámci toho i poruch osobnosti. Dle kritérií se hodnotí a zkoumá subjekt (například stránka biologická, psychická, sociální), okolí zkoumaného subjektu a vztahy. Nelze opomíjet ani individuální stránku daného jedince, potažmo časové a prostorové souvislosti dotýkající se širších okolností. V poslední řadě je zde i kultura, společnost a užší kruh lidí, kteří jsou vázání na jedince.

Ve výše zmíněných rovinách je pak nesnadné se orientovat a spojovat souvislosti se vznikem poruch osobnosti. Dokonce je velmi nepravděpodobné, že by jakákoliv porucha osobnosti měla pouze jednu příčinu. Jedná se o komplexní problém, který vzniká v kombinaci specifických situací, které nastanou a ovlivňují temperament i charakter jedince. Jedná se o multifaktoriální determinant (zasahují zde například genetické predispozice, prenatální vývoj i perinatální poškození nebo záněty mozku) v kombinaci s vlivem okolního prostředí (rodina, sociální a kulturní prostředí, traumata apod). Další možností a velkou roli může hrát závislost na alkoholu, užívání drog, kouření v těhotenství apod. Mezi další spouštěče může patřit například násilí v televizi, které jedinec sleduje v dětství [4].

3.3 Poruchy osobnosti a jejich pojetí

Poruch osobnosti je velké množství a v posledních desítek let byly různě klasifikovány. Od již výše zmíněné tabulky, kde je velké množství poruch, se setkáváme s pojmy jako sociopatická porucha osobnosti a psychopatická porucha osobnosti. V české republice se používá pojem psychopatická porucha osobnosti nepřesně, respektive jako název pro kteroukoliv poruchu osobnosti. Tyto poruchy osobnosti nesou velké množství příznaků, které jsou nebo mohou být společné s příznaky, kterými se vyznačují i poruchy paranoidní, schizoidní, antisociální, hraniční, obsedantně kompulzivní, hystrionská, schizoidní, narcistická, vyhýbavá nebo násilná.

V rámci přílohy B, z výčtu DMS-IV poruch osobnosti se řadí dále depresivní a pasivně agresivní porucha osobnosti. V rámci skupiny jedinců postižených antisociálními poruchami osobnosti lze v průměru mluvit o cca 4 % mužské populace, 1 % ženské

populace. Z toho jedinci, kteří trpí antisociální poruchou osobnosti jsou jen z jedné čtvrtiny psychopati. V rámci těchto čísel, je třeba konstatovat, že ne všichni psychopati, se musejí chovat kriminálním způsobem. Naopak, kriminálně se projevující psychopati či sociopati jsou jen zlomkem celkového množství. Tedy jen malé množství z nich se projeví jako masoví či sérioví vrazi, kteří promyšleně a plánovaně jsou schopni provést trestný čin opakovaně. Oproti tomu větší množství z této skupiny je schopno sociální adaptace, kdy se velmi úspěšně začlení do společnosti. Sociálně adaptovaný psychopat se neuchyluje k násilí, když už se mu dostane potřeby násilí, tak na to často má lidi, kteří udělají „špinavou práci", za něj. Tito nekriminální psychopati se často popisují jako neúplní, částeční, subkliničtí, sociálně obratní, sociálně dobře přizpůsobení, emoční upíři, hadi ve fraku či vyprázdněné duše.

V roce 1996 neuropatolog F. Koukolík a doktorka Drtilová pojmenovali tuto skupinu lidí jako deprivanti, kteří jsou považovaní za daleko nebezpečnější jedince z důvodu výskytu na sociální mikroúrovni (například mezi právníky, lékaři, knězi, policisty, učiteli, ve firmách, rodinách…), v jakékoliv sociální skupině, všude kde jde o moc. Moc sama osobě je nástroj, který není špatný. Jde o to, kdo a jakým způsobem ji použije. Deprivantům jde o vše, co jim moc dává, a to má pro ně dostatečný potenciál, aby danou věc rozšiřovali a napomáhali jejímu růstu. Lidé s touto osobností nekončí ve vězení často, naopak bývají velmi úspěšní například v mocenských i majetkových poměrech. Problémem může být jejich činnost na sociální makroúrovni, kdy mohou tzv. „ničit životy", aniž by si to uvědomovali nebo by jim na tom, jakkoliv záleželo (mocenské a ekonomické elity) [20].

3.3.1 Prevalence

V České republice na základě těchto odhadů by bylo cca 100 000 psychopatických jedinců. Ovšem prevalence poruch osobnosti (tedy poměr osob ve sledovaném vzorku trpícím nějakou z poruch, uváděný v %) je docela složitá k určení. Každý z výzkumů, které kdy proběhly, přišly s jiným rozpětím. Například v roce 1996 ve Smolíkově publikaci je uvedeno, že celková prevalence poruch osobnosti se pohybuje v rozpětí mezi 6-9 %. Aktuálnější, novější výzkum rozpětí se aktualizoval na 4-14 % (Karukivi, 2017). Toto rozpětí je nejjednoznačnější a v případě přibližování se k horní hranici je i více alarmující. V případě kontroly jedinců, kteří byl hospitalizováni v psychiatrických léčebnách, pak procento atakuje hranici 40-50 % (Beckwith, 2014), a to už je docela kritické množství [19, 20].

3.3.2 Léčba (psychoterapie, farmakoterapie)

Léčba u většiny jedinců s poruchami osobnosti je problematická. Ve většině případů jedinci ani nevědí, že vůbec poruchou osobnosti mohou trpět nebo trpí, a proto odbornou lékařskou pomoc nevyhledají. Neméně vážným zůstává fakt, že člověk trpící poruchou osobnosti často nedůvěřuje léčbě a má obavy z názoru společnosti (tzv. „*značkování*“). Léčba poruch osobnosti tak často začíná až v případě „donucení“ ze strany nejbližšího (rodina, přátelé, kteří často trpí víc, než samotný jedinec) [19].

V případě léčby lze mluvit o různém pojetí, které je závislé na délce a formě:

- Krizová intervence (sebevražedné sklony, sebepoškozování či agresivní dekompenzace)
- Krátkodobá léčba (akutní komorbidní poruchy – deprese, úzkostné stavy)
- Dlouhodobá léčba

Zvolená intervence se tedy častěji opírá o terapeutický způsob léčby. Ta je jako základ vnímaná při každé léčbě a jako doplněk terapie se využívají psychofarmaka [19].

3.3.2.1 Psychoterapie

Obecně platí, že u léčby poruch osobnosti je velmi důležitá její dlouhodobost, kdy terapeut si musí vytvořit s daným jedincem co nejsilnější pouto a důvěru. To bývá ve většině případů ta nejtěžší věc. Z druhů terapií, je asi nevíce protěžovaná a využívaná kognitivní behaviorální terapie (KBT). KBT funguje na principu nahrazování maladaptivních a nefunkčních návyků pacienta za nové návyky, které jsou pro společnost naopak žádoucí. V posledních letech tuto terapii postupně nahrazuje méně efektivní skupinová terapie. Terapeut by měl k jedinci přistupovat s maximální pozorností a individuálním přístupem [19].

Mezi další léčebné metody patří psychoanalýza. Při této metodě terapeut poslouchá pacienta a nedirektivním způsobem jej směruje k volné asociaci a pomáhá při interpretaci. Objasňuje tak nevědomé. Pacient může získat nový pohled na své symptomy. Další terapeutickou metodou je terapie Gestalt. Pomocí této metody terapeut využívá existenciální dialog, při kterém musí i sám terapeut vnášet své prožitky. V návaznosti na tyto metody se ještě lze setkat s využitím psychoanalytické a psychodynamické psychoterapie. Pojetí těchto dvou terapeutických metod je snaha vnímat svět pacientovýma očima a zkoumat tak jeho prožitky. Již zmíněná terapie skupinová má význam pouze v dlouhodobém působení. Doplnit psychoterapii lze i o muzikoterapii či arteterapii (muzikální a umělecký projev) [19].

3.3.2.2 Farmakoterapie

V dnešní době zatím neexistují psychofarmaka, která by léčila přímo konkrétní poruchy osobnosti, proto se využívají spíše jako doplňková léčba. Jinak řečeno se využívají v případě přítomnosti komorbidních psychických poruch (akutní či přechodné psychické stavy jako poruchy nálad, úzkostné stavy, fobické stavy, poruchy stravování či spánku). Jednotlivé akutní stavy farmakoterapie docela bezpečně zvládá léčit či potlačovat, ale komplexní poruchy se jimi řešit nedají. Což opět vede k závěru, že vždy by měla být nejprve zahájena léčba psychoterapií. Až v případě, že pacientův stav je kritický a komplikuje život jemu i jeho okolí, teprve by se mělo přistoupit k léčbě psychofarmaky. Běžně se stává, že je pacient dopován vysokými dávkami léku, aniž by to mělo pozitivní dopad. Častými léky bývají antidepresiva či antipsychotika a stabilizátory nálad (II. Generace). Méně se používají benzodiazepinová anxiolytika. Převážně je tedy adekvátní využití psychofarmak v případě sebevražedných sklonů, autoagrese nebo heteroagrese (použití neuroleptik či antipsychotik). Pro dlouhotrvající indikaci léků u poruch osobnosti bývá důvodem výskyt komorbidních depresí. Úzkostné a somatoformní poruchy a poruchy příjmu potravy, kdy se přechází k antidepresivům, která mají za úkol stabilizovat serotoninu v mozku. Případu je samozřejmě daleko víc a druhů psychofarmak taktéž, ale vzhledem k pojetí práce nám postačí tyto základní informace [19].

3.4 Specifické poruchy osobnosti (F60)

Na specifické poruchy osobnosti pohlížíme dle MKN-10 (mezinárodní klasifikace nemocí). V základu pak pojednává kapitola o jednotlivých nemocí a vymezuje jejích základní znaky, etiologii a symptomy, potažmo dopad a jedince.

3.4.1 Paranoidní porucha osobnosti

Prvním projevujícím se znakem paranoidní poruchy osobnosti je nedůvěra k člověku (doslova celoživotní paranoia a nedůvěra vůči ostatním lidem a okolí). Takový jedinec je přehnaně citlivý na své neúspěchy v životě, na kritiku nebo nezájem ostatních lidí. Trápí se domnělým odmítnutím a urážkami (které ale často nebývají vůbec ničím podložené). Často se stává chování jedince vůči okolnímu nepřátelské až opovržlivé. Zejména v případech, kdy je chování lidí absolutně neutrální či dokonce přátelské. Jedinci trpící paranoidní poruchou obviňují za své neúspěchy druhé lidi. To často směřuje k patologické žárlivosti, sebechvále

nebo opačně ke kritice druhých lidí. Jedinci pak přikládají důležitost své osobě a domnívají se, že díky vlastní „dokonalosti“ se ostatní lidé mají důvod tzv. spiknout proti nim [4].

K této poruše patří převážně tyto poddruhy poruch:

- Expanzivně-paranoidní porucha
- Fanatická
- Kverulantní
- Senzitivně-paranoidní atd.

Vztahy jedinců s touto poruchou jsou často složité, plné konfliktů (vzhledem k častému podezírání ze špatných úmyslů, zneužití apod). Pro diagnostiku poruchy osobnosti (podle MKN-10) je potřeba, aby byly přítomny nejméně 4 příznaky z následujících příznaků:

- Nadměrná citlivost (k odstrkování či odbývání)
- Trvalá zášť (odmítání odpustit urážky, zlehčování, uražená ješitnost)
- Podezíravost a sklon k překrucování pravd, špatná či milná interpretace ze strany neutrálních či přátelských jedinců (vnímáno jako nepřátelství nebo pohrdání)
- Zaujatost, bojovný a úporný smysl pro vlastní práva, nehledě na aktuální situaci
- Opakovaná nedůvěra, podezírání z nevěry (v manželství, vůči sexuálnímu partnerovi)
- Zdůrazňování důležitosti vlastní osoby (trvale se vše vztahuje pouze k vlastnímu já)
- Nepodložené (konspirační) teorie, kterými jedinec vysvětluje jevy kolem sebe (ve světě) [4]

3.4.2 Schizoidní porucha osobnosti

Základní potřebou člověka je utvářet vztahy s druhými lidmi. Schizoidní poruchy osobnosti tuto potřebu velmi narušují. Jedná se o velmi významné narušení schopnosti vytvářet vazby k dalším lidem nějakou smysluplnou cestou. Často jsou tyto osobnosti samotářské a mají problém si udržet vážnější vztahy a citové vazby. Většinou se taková osobnost stahuje sama do sebe, omezuje společenský kontakt a upřednostní spíše vlastní fantazii pro naplnění vlastních potřeb. Často se chovají rezervovaně k druhým. Motivem jedince bývá často ochrana sebe a druhých před potenciálním ublížením. Jedinci mají velký problém dát najevo emoce (nebo vůbec je nějakou formou vyjádřit). Jedinci s touto poruchou jsou velmi přemýšliví a hloubaví, tendenčně se ponořují do vlastních systematických světů a myšlenek, často je jejich logika velmi originální a svá. Doprovází tuto poruchu také svérázný vzorec chování, který se vyznačuje letargickými a mdlými pohyby či monotónním řečovým

projevem. Má se vzato, že takový jedinci měli v dětství mdlé či chudé vztahy s rodiči (nepřístupnost či krutost rodičů), což jim propůjčilo jejich plachost a nepraktičnost. Dalším znakem je častá citlivost a odmítání.

Mezi další znaky patří často beznaděj směrem k milostnému životu a pečování, špatné vyjadřování emocí. Díky tomu pak neumí prožít radostné okamžiky a vyjádřit city. To bývá doprovázeno nezájmem o sexuální život, nezájmem o druhé lidi a jedinci také často trpí nedostatkem kontaktu. Na stimuly častěji reagují racionálně či intelektuálně, a to v případech, kdy je očekávaná reakce zcela jiná (například radost, strach, obavy, smutek nebo úzkost). Nebývají nešťastní, ale spíše se vyznačují nedostatkem zájmu o okolí a lhostejným přístupem k životu. Tyto symptomy pak často jdou ruku v ruce s životem ve stabilním stavu někde na okraji bez jakéhokoliv vývoje (např. změna v práci, kariérní růst). Pro diagnostická kritéria se využívají podmínky splnění základu pro poruchy osobnosti a dále musí splňovat minimálně čtyři další kritéria z následujících:

- Málo činnosti, jestliže vůbec skýtá nějaká potěšení
- Chladnost, odstup, oploštělý afekt
- Neschopnost dobře projevit city – vřelé, nelibé, něžné či zlobu vůči druhým,
- Neřeší ani kritiku ani pochvalu
- Ve srovnání s jinými stejného věku slabý zájem o sex a sexuální zážitky,
- Samota či samotářské činnosti
- Pozornost směřována k fantaziím a introspekci
- Málo blízkých přátel, chybí touha po takovém vztahu
- Nezájem a necitlivost k sociálním normám a konvencím [4]

3.4.3 Disociální porucha osobnosti

Projevy této poruchy jsou často spojovány s dlouhodobým nezájmem o práva druhých osob. Velmi pravidelně vzniká konflikt mezi společenskými normami a chováním takový jedinců. Dlouhodobý vztah je u takových lidí spíše výjimečnou záležitostí. Už v dětství se stává, že jedinci kradou, podvádí, lžou nebo šikanují slabší jedince. V dospělosti často střídají sexuální partnery nebo se přiklání ke kriminální činnosti a zneužívání či vykořisťování druhých. U těchto jedinců nelze redukovat takové chování ani dostatečnou přísností trestu a výhružek [4].

Jedinec s disociální poruchou je často lehce vznětlivý, nemá problém se uchýlit k násilí. Má nízký frustračního práh. Jen těžko se u takového jedince hledá empatie, soucit či pocity viny. Jejich jednání je vždy racionalizováno a omlouváno a za případné neúspěchy viní druhé. Jedinci s touto poruchou se dostávají často do vězení, končí na psychiatrii nebo

užívají návykové látky. Pro určení této poruchy musí jedinec splnit kritéria pro poruchy osobnosti a zároveň musí splnit nejméně tři body z následujících:

- Nezájem a chlad k citům druhých
- Nezodpovědnost, bezohlednost vůči společenským pravidlům, normám a závazkům
- Neschopnost udržet trvalý vztah při nedotčené schopnosti takové vztahy bez obtíží vytvořit
- Lehce uvolňuje agresi, nízká tolerance k frustraci, násilí
- Bez viny, není schopný poučit se ze zkušenosti (zvláště z trestu)
- Svádění viny na druhé, racionalizace svého chování, které je konfliktní k dané společnosti [4]

3.4.4 Emočně nestabilní porucha osobnosti

Konání jedince bez domyšlených následků, emoční nestabilita provázená zkratovitým jednání, to jsou základní symptomy emočně nestabilní poruchy osobnosti. Časté výpadky či změny nálad, následné změny v chování. Změny ve smýšlení a názorech se u takového jedince nedá predikovat. Jedinci jednají velmi často výbušně a nejsou při takovém afektovaném stavu schopní své jednání dost dobře kontrolovat. Často se takový jedinec pouští do konfliktu s okolím a řeší malichernosti. V případě že má jedinec tuto poruchu, rozdělují se její projevy do dvou skupin:

I. skupina: jedná se o hraniční poruchu osobnosti, která se vyznačuje nevyhraněným vztahem jedince a okolí. Jedinec je zmatený a nemá utříbené pocity. Je schopen v jednom okamžiku být v nejlepším rozpoložení a v přátelském vztahu k někomu z okolí a v druhém okamžiku se tento vztah prudce promění a najednou se z něj stane nepřátelský vztah. Často jej doprovází obava z odloučení či opuštění. V důsledku toho je jedinec schopen vyhrožovat sebepoškozením či sebevraždou. Aby demonstroval svůj úmysl, je schopen spáchat sebevraždu bez úmyslu – ve smyslu „dotáhnout to do konce“ (otráví se, ale pouze něčím, co je nezabije, pouze poškodí apod).

II. skupina: do této skupiny patří impulzivní porucha osobnosti, která se vyznačuje neuváženým a nepředvídatelným chováním, které se často mění. Po jakékoliv kritice nastupují konflikty s ostatními. Výbuch zlosti je taktéž častou součástí konfliktu, jež může být doprovázena agresivitou a násilím [4].

Pro impulzivní poruchy platí následující kritéria (musí být splněny alespoň tři z daných podmínek):

- Viditelná tendence jednat neuváženě a neočekávaně
- Zřetelné nesnášenlivé chování a konflikty k ostatním, převážně v případech přerušení a kritiky k jeho impulzivnímu konání
- Výbuchy hněvu, zuřivost, neschopnost kontrolovat toto explozivní chování
- Časté změny práce, neschopnost vydržet u práce, která neposkytne okamžitý zisk
- Nestálost, těkavost a rychlost změn nálad [4]

Pro hraniční typ platí následující kritéria (musí být splněny nejméně dvě z daných podmínek):

- Pokřivená a nestálá představa o sobě samém, o cílech, o preferencích a o sexuálním životě
- Intenzivní a nestále vztahy, vedoucím k častým krizím
- Přehnaná snaha nebýt odmítnutý
- Vystavování se nebezpečí, popřípadě sebepoškozování
- Chronické pocity prázdnoty [4]

3.4.5 Histrionská porucha osobnosti

Hystrionská porucha je označována jako stav, kdy se jedinec zaobírá především vlastním vzhledem a pozorností ze strany druhých lidí. Název je odvozen z latinského výrazu „histrión“, tedy herec. Jedinec se pokouší dosáhnout vyššího stupně atraktivity a tráví nad touto snahou velkou část svého času. Velmi rád se takový jedinec zkrášluje a přehnaně zviditelňuje. V chování se pak nachází stopy po flirtu. Mělká, oploštělá a nestabilní emocionalita, smysl pro častá drama, teatrálnost, zdůrazňování sám sebe a jeho potřeb nebo například sugestibilita. Za každou cenu se musí projevit a vyzdvihnout svoje emoce a názory. V kognitivním myšlení má takový jedinec problémy v přímočarosti analytického myšlení a to se odráží na řeči, která je vágní a nekonkrétní. Snaha takového jedince směřuje k aktuálnímu uspokojení potřeb. Za každou cenu je potřeba snaha dosahovat takových potřeb okamžitě. Těžko snáší nudu a potřebuje nějaký stimul, povolnost vůči vlastní osobě, naopak chybí vytrvalost v činnostech a udržení dlouhodobější pozornosti na jednu věc. Setkat se lze také s patologickým lhaním nebo minimálně přehnanou barvitostí popisovaných jevů nebo situací. V případě potřeby jsou schopni simulovat nemoci či různé nálady či emoce ve svůj prospěch [19].

Byl nalezen prakticky přímý vztah mezi hystrionskou poruchou osobnosti a sexuálním zneužíváním, týráním či šikanou v dětství (tito jedinci poruchou trpí častěji). Pro určení

histrionské poruchy je potřeba, aby jedinec splnil kritéria pro poruchy osobnosti a zároveň splnil nejméně čtyři body z následujících kritérií:

- Sebedramatizace, teatrálnost, přehnané projevy emocí
- Sugestibilita, snadno ovlivnitelná jinými lidmi či okolím
- Mělký afekt a nestabilní emoce
- Touha po vzrušení a činnostech, kde je jedinec hlavním aktérem a má dostatek pozornosti
- Nadměrné koketování po vzhledové stránce i v chování
- Nadměrná snaha vylepšovat vzhled [20]

3.4.6 Anankastická porucha osobnosti

Definice anankastické poruchy říká, že jedinec trpící touto poruchou velmi silně pociťuje ohrožení a pochybnosti ohledně své vlastní osoby, což vede k přehnané svědomitosti, často k puntičkářství a k umíněnosti. Dále se často projevují až rigidní morální zásadovostí a opatrností. Stále mají potřebu cokoliv kontrolovat: od drobných detailů, přes lidi až po své vlastní emoce. Stávají se tak perfekcionisty, kteří nebývají schopni vyhodit do koše opotřebené, staré věci. [4]

Jedinci s anankastickou poruchou mají potíž s vyjadřováním vřelých emocí, jsou častěji rezervování ke svému okolí. Obvykle si vytváří jasný řád a zavádí disciplínu, kterou není možné porušovat. Při porušení pravidel se cítí nesví, svírá je vnitřní nejistota. Málo kdy jsou schopni vyjádřit jakýkoliv druh agrese. Disciplína se často projevuje spořivostí, pořádkem doma, hromaděním věcí a financí. Jedinec s touto poruchou se stává spokojeným se svým nastoleným řádem a pravidly, a proto se často do léčby nehrne. Jedinci trpící touto poruchou se často nevědomky stávají workoholiky [4]. Pro určení anankastické poruchy je potřeba, aby jedinec splnil kritéria pro poruchy osobnosti a zároveň splnil nejméně čtyři body z následujících kritérií:

- Přehnané pochyby a opatrnost vůči sobě
- Přehnaně řeší detaily, pravidla, řád, pořádek, seznamy, plány, organizaci
- Perfekcionismus, puntičkářství a svědomitost
- Orientace na produktivitu a málo na spokojenost či mezilidské vztahy
- Často přehání (to vrcholí v pedantství a k přehnanému lpění na konvencích)
- Tvrdohlavost, paličatost, rigidita
- Nerozumný způsob přístupu k práci ostatních lidí, odmítání jejich způsobu a lpění na svých vlastních postupech [4]

3.4.7 Vyhýbavá (anxiózní) porucha osobnosti

Tato porucha osobnosti přináší nelehký uděl pro člověka jí trpícího. Jedinec trpí častými úzkostmi, strachem a napětím. Strach často pochází z obav, že jej někdo bude kritizovat a hodnotit, což svědčí o nízkém sebevědomí. Často vše bývá provázeno osamělým životem a nedostatkem blízkých lidí. Rysy takové osobnosti jsou trvalé a převážně vykazují sociální přecitlivělost, inhibici, vyhýbavou potřebu omezit sociální kontakt na minimum nebo úplně. Dále pak se vyznačují pocity méněcennosti a strach ze sblížení – kontakt jim přináší těžké nekomfortní chvíle. Osoba s touto poruchou, navzdory předpokladům, může mít široký a bohatý niterní a vnitřní život, ale sociální vazby jsou spíše v pozadí. Jeví se jako lhostejní k ostatním. Přání a touha po druhém a hlubší vazbě však nechybí, jen není tato touha silnější než strach z druhého a případného odmítnutí. Tito jedinci bývají od svých raných let stydliví, uzavření, úzkostní a často se u nich vyskytuje i sociální fobie. Občas se také objevují depresivní a smutné dny, kdy daného jedince málo co baví, pociťují únavu a jsou vyčerpání. V práci se soustředí jen s velkým sebezapřením [4,19]. Pro určení vyhýbavé (anxiózní) poruchy je potřeba aby jedinec splnil kritéria pro poruchy osobnosti a zároveň splnil nejméně čtyři body z následujících kritérií:

- Trvalé pocity napětí a obav
- Přesvědčení o vlastní sociální neschopnosti a nedostatcích, osobní přitažlivosti oproti ostatním lidem
- Strach z kritiky a ze sociálního odmítnutí
- Potřeba fyzických jistot, omezují sociální kontakt,
- Snaha omezit sociální a pracovní kontakt s ostatními, opět ze strachu z kritiky a odmítnutí [4]

3.4.8 Závislá porucha osobnosti

Závislá porucha osobnosti se vyznačuje nejčastěji vlastnostmi jako je nesmělost, bázlivost, neprůbojnost nebo častými rozpaky. Taková osobnost je vesměs poddajná k jiné autoritě, jež se vyznačuje submisivitou (ta se objevuje z důvodu strachu z opuštění). Jedinec s takovou poruchou potřebuje opatrovníka nebo někoho, kdo jej vede a rozhoduje za něj. Často se podřizuje jiné osobě, na kterou bezbřeze spoléhá s velmi silným strachem z odmítnutí. Těžká a důležitá rozhodnutí není bez druhé osoby, jež takovou osobnost vede, sám učinit. Těžko snáší samotu, kdy se cítí bezmocně a osaměle. Snaží se co nejrychleji najít si společníka, který by takovému jedinci byl schopný poskytnout pomoc v situacích, ve kterých si sám není jistý. V případě nedostatku vedení a společnosti, může takový jedinec inklinovat k problému s jídlem, k drogám nebo k alkoholu. Pro určení takové poruchy je potřeba, aby

jedinec splnil kritéria pro poruchu osobnosti a taktéž splnil nejméně čtyři znaky z následujících popsaných vlastností:

- Snaha předat zodpovědnost a rozhodování někomu jinému
- Vlastní potřeby ustupují nad potřebami ostatních, na nichž je jedinec závislý, snaha o splnění potřeb jiných
- Vyhýbá se přednesu požadavků a proseb ke člověku, na nichž je jedinec závislý
- Pocity a obavy z toho, že není schopen se sám o sebe postarat
- Strach z opuštění osobou, na které je závislý (těsná vazba a strach, že bude muset dělat rozhodnutí sám za sebe)
- Neschopnost dělat obyčejná rozhodnutí, aniž by se nejdříve neporadil nebo si nenechal cokoliv schválit [4]

3.4.9 Jiné specifické poruchy osobnosti

Do této kategorie se řadí zbylé poruchy osobnosti, které jsou možné validně definovat a popsat. Aktuálně lze validně popsat ze skupiny B pouze narcistickou poruchu osobnosti. Porucha pasivně-agresivní se stále ještě zkoumá a podrobuje validaci.

3.4.9.1 Narcistická porucha osobnosti

Lidé s narcistickou poruchou osobností se vyznačují velkým sebevědomím, jež z nich dělá zranitelné jedince. V případě, že se cokoliv dotkne sebevědomí takového jedince, je zde velká pravděpodobnost, že to u něj vyvolá velmi rozsáhlou emocionální reakci. Takový jedinci jsou velikášští a zaměřují se často na hodnocení sama sebe. V jakémkoliv případě kritiky či odmítavé reakce, se neumí s touto skutečností ztotožnit. Následuje velký emocionální výbuch. Mají strach z neúspěchu, ačkoliv se jim často velice daří. Nadnesené sebevědomí a představa o vlastní dokonalosti a důležitosti je často příčinou velkého domnělého pádu a katastrof. Snaží se často zveličovat jejich přísun v dané věci a nemálo se stává, že sní a přemýšlí o tom, jak jsou skvělí, popřípadě sní o vlastních úspěších. Jejich sebevědomí je ale tak křehké, že při pouhém náznaku neúspěchu, je takový člověk často ponořen do letargie a depresivních stavů, popřípadě i zlostí a hněvem. Ve vztazích se často dopouštějí zneužívání druhého s dojmem, že si vlastně pozornost a náklonost zaslouží.

Osobám, kterým je diagnostikovaná narcistická porucha osobnosti, musí splnit nejméně z následujících 5 kritérií:

- Nadměrné sebevědomí a představa o vlastní velikosti (přeceňování vlastního přínosu a úspěchů, je prostě lepší než ostatní, aniž by té představě odpovídaly výsledky)
- Je zaujatý různými fantaziemi o svém absolutním výsledku, úspěchu a skvělosti či kráse a idejemi o lásce
- Věří, že je úžasný a speciální je tak silná, že věří že dokáže komunikovat a být chápan pouze stejně dokonalou bytostí jako je on sám
- Vyžaduje obdiv od druhých
- Myslí si, že má zvláštní privilegium na zvláštní zacházení, například speciální způsob zacházení či léčby, a očekávání automatického vyplňování každého jeho přání
- Zneužívá mezilidské vztahy bez skrupulí, ve svůj prospěch,
- Nedisponuje empatií, je váhavý a neochotný pochopit druhé či neochota se vžít do situace druhých
- Závist druhým, potažmo věří, že jiní závidí jemu
- Arogance či zpupný přístup k okolnímu prostředí [4]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část se zaobírá ožahavým tématem, které je diskutováno v mnoha. Přístup společnosti k problému s poruchami osobnosti je však značně pasivní. Jedinci s těmito poruchami se často nedostanou pod kontrolu odborníků (psychologů či psychiatrů) a buďto trpí jednou z poruch nebo vlivem poruchy trpí jejich okolí. Pokud okolí vnímá, že jedinec trpí poruchou osobnosti, lze hovořit o nějakém štěstí. V tu chvíli by měla nastoupit léčba poruchy s následnou terapií. Praktická část tedy zmapuje v první řadě vzorek populace České republiky a její vývoj v posledních letech.

V rámci toho zanalyzuje množství lidí ve vedoucích funkcí a v poslední řadě aplikuje procentuální výskyt jednotlivých poruch na populaci ve vedoucích funkcí. Tento odhad pak poslouží k představě o vlivu poruch osobnosti na vedoucí pozice a vyvození závěrů. Odhady výskytu jednotlivých poruch jsou založeny na již vytvořených studiích, a teoretická část pracuje s předpokladem, že veškeré procentuální vyjádření zastoupení poruch osobnosti, jsou platné plošně pro celou populaci. Zatím není potvrzeno, že by ve vedoucích pozicích mělo být zastoupení vyšší. Jiná tvrzení jsou pak k nalezení v publikacích ohledně sociopatických a psychopatických jedinců, kde se často hovoří o tzv. nekriminálních psychopatech (či sociopatech), adaptovaných na sociální společnost a v rámci toho existuje mnoho názorů na jejich vyšší koncentraci právě v managementu a na vyšších pozicích.

Dalším bodem zájmu praktické části je vytvoření návrhu, jak zamezit již v počátku přijímání jedinců s poruchami osobnosti. Tedy navrhuje aplikaci jistých opatření pro personální oddělení organizací (HR) u výběrového řízení. Jedním z opatření by mohlo být vyžadování posudku od psychologa s využitím dotazníku jež vytvořil pro diagnostické účely Robert Hare. Popřípadě požadavek na další vyšetření ohledně poruch osobnosti. V případě potvrzení a pozitivní diagnózu jedné z poruch, se HR může rozhodnout, jak s takovou informací naložit a jestli riskovat přijetí takového jedince, popřípadě za jakých podmínek by jej přijaly (terapie apod). Podobný postup a reakce organizace by měla nastoupit v případě projevů poruch na pracovišti. Tyto projevy mohou mít různou formu (od šikany, sexuálního harašení, přehnaná nedůvěra a kontrola, žárlivost apod). V rámci navrhovaných opatření by se v organizacích mělo rozšířit povědomí a následně v případě výskytu takového jednání i prevence v podobě testování zaměstnance s podezřelým či nežádoucí jednání vůči dalším kolegům. Na základě takových testu by se opět mohlo vedení rozhodnout.

Poruchy osobnosti mohou nositeli velmi znepříjemnit život, a jak již bylo řečeno často i jejich okolí. Napříč takové skutečnosti, velká část příznaků jednotlivých poruch lze klasifikovat jako nežádoucí. Nalézat mezi symptomy jednotlivých poruch lze však i malé množství znaků osobnosti, jež jsou napříč těm ostatním ideálními pomocníky při vykonávání manažerské činnosti. Spojitostí mezi touto skutečností a činností manažera se zabývá další oblast teoretické části.

V další kapitole se pak práce zaměřuje na možné dopady poruch osobnosti v závislosti na stupni managementu. V případě toho nejvyššího mohou mít poruchy osobnosti dopad logicky vyšší, a méně kontrolovatelný, v případě liniových manažerů, se dá hovořit o poměrně kontrolovatelném problému, kdy jej mohou řešit nadřízení, částečně jej usměrňovat nebo podmínečně donutit k terapii nebo vyloučit se své organizace.

Závěr práce je věnován osobnostem, které velkou měrou poznamenaly naši historii, nebo nějakým významným způsobem ovlivnili větší organizace či skupinu lidí a zapsali se nechvalně do naší paměti. Tyto nechvalně známé případy by pak měli završit ucelenou představu o poruchách osobnosti a jejich možných následcích.

4.1 Aktuální stav populace

V České republice je z dlouhodobého hlediska poměrně stabilní stav populace (s mírnou tendencí růstu). Pro odhady zastoupení jednotlivých poruch osobnosti se tato kapitola zaobírá vývojem populace v posledním desetiletí. Tato statistika následně poslouží ke grafickému znázornění, na které práce navazuje statistikami o ekonomicky aktivní populaci (jiná procenta u ženské a mužské populace). Statistiky jsou získány z veřejné databáze Českého statistického úřadu. V další části této kapitoly bude následovat odhad procentuálního množství řídících pozic (opět rozděleno na stupně managementu). Tento odhad je velmi nepřesný. I když existuje klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO), tak přesné počty jedinců, kteří pracují v určitých klasifikovaných zaměstnání nebyl plně určen, a proto se jedná vesměs o odhadované čísla, jež nejsou plně směrodatná.

Tab. 4. Vývoj populace na území ČR

	Střední stav obyvatel	Živě narození	Zemřelí	Přistěhovalí	Vystěhovalí
2010	10 517 247	117 153	106 844	30 515	14 867
2011	10 496 672	108 673	106 848	22 590	5 701
2012	10 509 286	108 576	108 189	30 298	20 005
2013	10 510 719	106 751	109 160	29 579	30 876
2014	10 524 783	109 860	105 665	41 625	19 964
2015	10 542 942	110 764	111 173	34 922	18 945
2016	10 565 284	112 663	107 750	37 503	17 439
2017	10 589 526	114 405	111 443	45 957	17 684
2018	10 626 430	114 036	112 920	58 148	19 519
2019	**10 669 324**	**112 231**	**112 362**	**65 571**	**21 301**

(Český statistický úřad, 2020)

Tab. 5 Vývoj populace na území ČR – přírůstek

Přírůstek	Přirozený	Stěhováním	Celkový
2010	10 309	15 648	25 957
2011	1 825	16 889	18 714
2012	387	10 293	10 680
2013	-2 409	-1 297	-3 706
2014	4 195	21 661	25 856
2015	-409	15 977	15 568
2016	4 913	20 064	24 977
2017	2 962	28 273	31 235
2018	1 116	38 629	39 745
2019	**-131**	**44 270**	**44 139**

(Český statistický úřad, 2020)

V tabulce, která představuje vývoj populace na našem území lze vidět, že během posledních deseti let byl přírůstek celkového počtu obyvatel 152 077 obyvatel. Ten je dán vyšší porodností a nižší úmrtností v každém roce (výjimkou roky 2013 a 2015). Nezanedbatelným faktorem tohoto přírůstku je taktéž počet přistěhovalců, který je jednoznačně vyšší, než počet odstěhovaných obyvatel (nepatrně vyšší počet vystěhovaných pouze v roce 2013).

V případě, že tento trend bude i nadále růst, ovlivní to tak i procento ekonomicky aktivních obyvatel (množství nově narozených a přistěhovaných lidí, stárnutí populace atd). Z takových dat lze zatím konstatovat, že i trend poruch osobnosti v populaci bude mírně růst s počtem obyvatel. Aktuální stav a budoucí vývoj může být ovlivněn příchodem ekonomické krize zapříčiněné například nástupem koronavirové pandemie. Ačkoliv víme, že následky vývoje budou vážné, nelze aktuálně predikovat s přesností jak moc. Jisté je, že tato situace bude mít následky, které budou zřejmé v horizontu několika následujících let. Zatím práce vychází z aktuálních dat, které touto krizí ještě nejsou zasaženy.

Tab. 6. Stav zaměstnanosti a ekonomicky aktivní populace v ČR

	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let (tis. osob)	Pracovní síla ekonomicky aktivní (tis. osob)	Míra zaměstnanosti (%)	Obecná míra nezaměstnanosti (%)
Česká republika	**8 983,7**	**5 383,6**	**58,7**	**2,0**
Hl. město Praha	1 113,4	717,4	63,7	1,1
Středočeský kraj	1 139,0	708,7	61,5	1,1
Jihočeský kraj	542,2	314,9	57,0	1,8
Plzeňský kraj	498,2	304,1	59,9	1,9
Karlovarský kraj	249,9	151,7	58,9	3,0
Ústecký kraj	689,4	400,8	56,7	2,4
Liberecký kraj	371,4	212,5	55,8	2,4
Královéhradecký kraj	465,6	274,5	57,7	2,1
Pardubický kraj	439,7	262,1	58,5	1,8
Kraj Vysočina	430,5	255,5	58,3	1,7
Jihomoravský kraj	1 000,4	602,0	59,0	1,9
Olomoucký kraj	533,2	304,4	55,4	3,0
Zlínský kraj	494,1	285,5	56,8	1,6
Moravskoslezský kraj	1 016,7	589,6	56,1	3,3

(Český statistický úřad, 2020)

Tabulka výše znázorňuje stav obyvatelstva starších 15 let a v závislosti na tom poměrná část vyjadřuje aktivní ekonomickou sílu. Ta vyjadřuje počet obyvatel, do které se řadí osoby, které se zapsaly do Sčítacího listu osob (jako osoby, které patří do kategorie zaměstnané osoby, zaměstnavatelé, samostatně činné osoby, pracující důchodci, pracující studenti či učni, dále pak ženy na mateřské dovolené a osoby v základní, náhradní a civilní vojenské službě, lidé ve vazbě a nastoupení do výkonu trestu a nezaměstnané osoby). Nejvyšší zastoupení pracovní ekonomické síly v České republice má pochopitelně hlavní město Praha spolu se Středočeským krajem, Jihomoravským krajem a Moravskoslezským krajem, které mají téměř poloviční podíl obyvatelstva ve věku nad 15 let a nadpoloviční podíl ekonomicky aktivní síly. Nejhůře na tom je kraj Ústecký, Liberecký a kraj Vysočina. Zlínský kraj se do pořadí v počtu ekonomicky aktivní síly umístil na 9. místě (naopak v nezaměstnanosti se Zlínský kraj umístil na 3 pozici).

Tab. 7. Podíl zaměstnanců hlavních tříd CZ-ISCO a pohlaví v roce 2019, ČR

Zaměstnání	kód CZ-ISCO	Podíly zaměstnanců v %		
		celkem	muži	ženy
Celkem		**100,00**	**54,93**	**45,07**
Zaměstnanci v ozbrojených silách	0000	0,66	0,58	0,07
Zákonodárci a řídící pracovníci	**1000**	**3,98**	**2,67**	**1,31**
Specialisté	2000	15,31	7,34	7,97
Techničtí a odborní pracovníci	3000	21,91	11,07	10,83
Úředníci	4000	8,52	2,18	6,34
Pracovníci ve službách a prodeji	5000	12,95	4,68	8,27
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	6000	0,80	0,43	0,37
Řemeslníci a opraváři	7000	12,73	11,06	1,67
Obsluha strojů a zařízení, montéři	8000	16,68	12,01	4,67
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	9000	6,46	2,89	3,57

(Český statistický úřad, 2020)

Procento zastoupení zákonodárců a řídících činností dosahuje téměř 4 %. Z předchozí tabulky je patrný počet ekonomicky aktivních lidí, které čítá k prvnímu čtvrtletí letošního roku 5 383 600 lidí. Po odečtu 2 % nezaměstnaných lidí (nejsou zohledněny při výpočtech ženy na mateřské, lidé ve vazbě a lidé ve výkonu trestu), je počet ekonomicky aktivních lidí 5 275 928. Tento údaj lze použít pro výpočet výsledného zastoupení zákonodárců a řídících

pracovníků v populaci České republiky. Výsledný počet je 211 037 lidí, z toho je zastoupeno 141 395 mužů (67 %) a 69 642 žen (33 %). Situace se může v čase dynamicky vyvíjet, proto jsou výsledná čísla spíše přibližná. Z výsledků je možno vypočítat zastoupení jednotlivých poruch osobnosti v dané klasifikované skupině pracovníků.

4.2 Hranice mezi normou a abnormalitou

Předchozí kapitola se věnuje zkoumanému vzorku populace a vymezuje ve statistických číslech. Charakter managementu a poruch osobnosti nabízí otázku, co je a co už není v pořádku, co je normální a co vnímáno jako norma (v opozici abnormality, jež mohou narušovat nastolený počátek). V teoretické části byla definována norma z hlediska psychologického a nyní je potřeba zhodnotit tyto protiklady z širšího spektra.

Jestliže se pohlédne na hranici mezi normou a abnormalitou, vždy ať člověk chce nebo ne, je zde spousta otazníků a hranice je možné často přehlédnout (nebo vůbec najít). Rozdíly mezi těmito dvěma protiklady nejsou přímo bílé nebo černé, častěji lze hovořit o různých odstínech šedi. V psychopatologii samozřejmě existují jasné případy, kdy lze velmi v krátké době situaci (ve které se člověk nebo pacient nachází) vyhodnotit rychle a přesně (existuje na to spoustu nástrojů a metod). Občas se však lze setkávat s případy, kdy i odborník je se svými výroky opatrný.

Normou se rozumí předpis, pravidlo či kritérium v určité oblasti a je třeba ji posuzovat ze širokého spektra kritérií. Na každou normu se vztahuje velké množství pohledů, často se takové normy mění například s věkem jedince či zeměpisnou šířkou a délkou, v jaké se jedinec nachází. To, co platí u nás v České republice dnes, mohlo být v dané zemí před 100 lety absolutně nepřípustné. Oproti tomu v jiné době, v odlišné zemi by dané skutečnosti mohly bez problému fungovat. Vnímání managementu z pohledu psychologie zabývající se poruchami osobností se v různém časovém rozmezí mění (normy a abnormality).

V praxi se lze běžně setkat například s normou statistickou, jež je deklarována většinovým podílem populace, jež tuto normu ctí a řídí se jí. Norma věková vyjadřuje statistický výskyt u určité věkové populace. Jako příklad lze použít klasický přístup k lehkým drogám nebo jako jsou tabákové výrobky a alkohol. Je absolutně nepřípustné, aby kdokoliv věku mladší 18 let zakoupil takový výrobek nebo je užíval. Mezi další příklady norem patří normy sociokulturní, etické a morální. Tyto normy taktéž podléhají době, kultuře a společnosti, ve které by se provádělo sledování. Výraznost znaků, kterými se pak

odlišují tyto normy, se mění v závislosti na čase a místě a v rámci historických milníků doznávají spousty změn a každá epocha může mít výrazně odlišnější rysy. Oproti předchozím normám je velmi důležitá norma právní. Ta bývá ustanovená zákony a její tvorbou, kontrolou a dodržováním se zabývá stát či jeho podružný lokální orgán.

V našem případě je velmi důležitá norma odborníků či vědců, kterou se řídí psychopatologie. Tato norma následuje aktuální vědecké poznatky a objevy (Mezinárodní klasifikace nemocí nebo Světová zdravotnická organizace = WHO). Do konfliktu se může často dostávat například norma skupinová nebo individuální. Skupinovou normu definuje vymezení dané skupiny (rodina, třída ve škole, spolek či klub). Norma individuální bývá určována názory, postojem či myšlenkami konkrétního člověka a dotýkají se většinou pouze daného jedince. Jedná se tedy o normu osobní či kazuistickou. Ta bere zřetel jen na jednoho jedince.

S normami se často se lze setkat v organizacích, kde představují kodex chování jedince ve firemním prostředí a chování v rámci reprezentování dané organizace. Takové normy udávají, jakým způsobem se pracovník má projevovat (uvnitř i navenek) při jednání se zákazníkem či potenciálním partnerem. Nejen pro řídící činnosti (manažery) by se tyto normy měly vždy slučovat se slušností, morálním kodexem a se zákoníkem práce. Problém dnešní společnosti je právě v porušování takových norem (a v případě jedinců trpícími poruchami osobnosti) velmi častým a komplikovaným problémem.

4.3 Etiologie a epidemiologie poruch osobnosti

Každá porucha osobnosti se vyznačuje jistým spektrem symptomů, které se projevují v různých kombinacích a každý symptom se může projevovat jinak. V případě poruch je dnešní výzkum poměrně daleko a v rámci populace existují docela přesné odhady procentuální prevalence. Těmito prevalenčními odhady spolu s příčinami se aktuální kapitola zabývá. Výstupem je grafický výstup zanesený do grafu, který napoví, jak moc je která porucha zastoupená v populaci o vzorku 100 000 lidí. Poruchy osobnosti, které práce zpracovává se řídí dle klasifikace MKN-10 (Mezinárodní klasifikace poruch). Klasifikace zahrnuje poruchy jako paranoidní, schizoidní, emočně nestabilní, hystrionská, anankastická, vyhýbavá, závislá. Dále zahrnuje jiné specifické poruchy, kdy se bere zřetel na narcistickou poruchu osobnosti. Na závěr se aktuální část zaměří také na psychopatické a antisociální poruchy osobnosti, o kterých se často hovoří v širších souvislostech managementu (jako o korporátních psychopatech či nekriminálních, sociálně adaptovaných jedincích).

Paranoidní porucha osobnosti

U této poruchy je častá genetická predispozice k onemocnění (také mohou v počátku této poruchy hrát roli více nespecifikované komplikace v rodinných vztazích a vazbách). Část autorů zabývajících se touto poruchou tvrdí, že lidé trpící těmito poruchami mohli být vystavení například v dětství velké zlosti ostatních, šikaně či pokořováním ze strany druhých. To vyvrcholilo v následné vybudování silných obranných mechanismů [4].

Prevalence u této poruchy se v populaci odhaduje na 0,5-2,5 % (DMS-IV, 1994). Logicky pak v populaci ambulantních psychiatrických pacientu se toto číslo pohybuje ve vyšších mezích (mezi 10-20 %), a v hospitalizované populaci je toto rozpětí dokonce mezi 10-30 % výskytu. Dalším důležitým faktem je častější výskyt u mužů [4].

Schizoidní porucha osobnosti

Dědičný vliv je velmi pravděpodobný u této poruchy, často doprovázen schizofrenií. Ovlivňují tuto poruchu často špatné rodinné vztahy ve vývojových období pacienta. Možnost přijetí podobného chování ze strany jednoho z rodičů.

Epidemiologie této poruchy není jasně zjištěná, ale odhaduje se, že by se prevalence pohybovala mezi 0,5-1 % v populaci. Výskyt je vyšší u pacientů s rodinnou anamnézou schizofrenie. A jako u předchozích poruch se vyskytuje častěji u mužů [4].

Disociální porucha osobnosti

Jde o dědičnou poruchu. Interakce prostředí a predispozic má ale také velký význam. Dalším spouštěčem je i nevlídná péče o takové děti. Dalším významným zjištěním je, že u takových pacientů často zjišťují komplikace při porodu či v prenatálním období a často se vyskytovala i drogová či alkoholová závislost u matky. U této poruchy je znám dosavadní odhad prevalence mezi 0,2-9,4 % v populaci, což je velmi široká škála. U psychiatrických pacientů, kteří byli hospitalizováni, se procento šplhá k rozmezí 3-37 %. Ve vězeňské populaci se číslo vyšplhalo až k 75 %. Poměr mezi pohlavím, mužů k ženám, pak není jednoznačný a pohybuje se mezi poměrem 2:1 až k 7:1. Častější výskyt je pak u rodin postižených jinými chorobami, alkoholismem, či drogovými závislostmi (častěji ve slabých socioekonomických vrstvách) [4].

Emočně nestabilní porucha osobnosti

Emočně nestabilní poruchy jsou rozděleny na hraniční a impulsivní poruchy osobnosti. U obou typů poruch osobnosti nejsou příčiny plně známy a víceméně se diskutuje nad podílem perinatálního poranění mozku, popřípadě negativního působení v prenatálním stadiu vývoje (například užívání drog, alkoholu matkou, stres a traumatické zážitky v těhotenství), případně zneužívání či týrání jedince v dětství. Nejvíce pravděpodobný původ je multifaktoriální příčina, kdy se střetává větší množství negativně působících faktorů. Tyto poruchy dobře reagují na léčbu antidepresivy a lithiem. V populaci pak postihují okolo 2-3 % populace a častěji se nachází u žen v poměru 2:1. U hospitalizovaných pacientů pak sahá procento prevalence až k hranici 25 % [4].

Histrionská porucha osobnosti

Histrionská porucha osobnosti je dalším psychickým onemocnění. Vyznačuje se charakteristickými prvky chování. Psychoanalýza ukazuje směrem k nevyřešeným oidipálním problémům (většinou u slabších histrionských jedinců). V těžkých případech se jedná o nezralé jedince, kteří nejsou schopni rozebírat jejich rannou separaci od rodiny (v dětství). Jedná se spíše o familiární výskyt. V rodinách (častěji u žen) se projevuje častými změnami nálad, u mužů jsou častější disociální poruchy doprovázející znaky poruchy histrionské.

Histrionská porucha je zaznamenávána častěji u žen. Odhady prevalence v běžném vzorku populace jsou v širším rozsahu, který má rozpětí mezi 6-45 % v běžné populaci. Důvod takového širokého zastoupení má nejspíš v aktuálním životním stylu populace, kdy se stává velmi častým činitelem stres [4].

Anankastická porucha osobnosti

Původ této poruchy je patrně v kořenech genetických predispozic, avšak velkou roli hraje často autoritativní, disciplinovaná a rezervovaná výchova a zadržování emocích či zcela potlačení. Díky tomuto vlivu může konkrétní člověk doživotně „zápasit“ s jinými autoritami a snažit se o převzetí kontroly nad danou situací. V klasickém vzorku populace převažuje tato porucha u mužů. Jedná se nejspíše o familiarní přenos a v případě jednovaječných dvojčat byla zjištěna vyšší shoda s příznaky této poruchy. Prevalence této poruchy se pohybuje mezi 2-8 % u běžné populace [4].

Vyhýbavá porucha osobnosti

Na vývoj této poruchy má silný vliv vývojové stádium v dětství a dospívání jedince se značným podílem možného vlivu prenatálního období. Dále má na tuto poruchu vliv odmítavý přístup rodičů, cenzurování nebo zákazy ve výchově. To bývá častým spouštěčem vyhýbavé poruchy osobnosti. Příčina je multifaktoriální, tedy kromě genetických predispozic, se tato porucha vyvíjí častěji u dětí, které byly ponižovány, šikanovány a nějakým způsobem donucovány k pocitům méněcennosti, viny a směřovány k různým traumatickým situacím (hraje zde hraje velkou roli i sexuální obtěžování). V klinické populaci se vyskytuje s prevalencí okolo 10 %, přičemž v běžné populaci není zcela známa. Průměrně se odhaduje výskyt v běžné populaci okolo 1-2 %. Částečně se poukazuje na souvislost s anankastickou poruchou osobnosti [4].

Závislá porucha osobnosti

Výskyt dané poruchy je častější u jednovaječných dvojčat, kde se častěji vyskytuje submise nebo dominance. Daná porucha je určitým zesíleným výsledkem normální závislosti (maladaptivní verze). Jako příčinou může být odmítavý přístup matky nebo nevědomá tendence obrany proti agresivnímu přání. Závislost na zevní situaci je jeden z nástrojů, jak se chránit před ohrožením. Tato porucha je častější u žen a častěji se vyskytuje u mladších sourozenců. Prevalence se pohybuje mezi 2-4 % v populaci a 5-30 % u pacientů klinické populace. Z predispozičních faktorů zde hraje roli především separační úzkostná porucha z dětství a ve druhém případě chronické tělesné onemocnění [4].

Narcistická porucha osobnosti

Časté zraňování sebevědomí v dětství může vyvrcholit v narcistickou poruchu v dospělosti. V případě takového jednání k mladému jedinci mohou vznikat jisté „bloky“. Tím dochází k narušení běžného přístupu jedince k životu. Přibližně 18 % mužů a 6 % žen v populaci lze charakterizovat jako lidi s rysy namyšlenosti, arogance nebo pohrdáním druhými, ale jen zlomek z nich vyhovuje kritériím pro diagnostiku narcistické poruchy osobnosti (cca 3,5-3,9 %). V populaci se počet hospitalizovaných jedinců (jedinců v psychiatrické péči) značně odlišuje (rozmezí 2-20 %). Pravděpodobně jde však o poruchu s nejmenší četností diagnóz, protože se málo kdy její nositelé nechávají podrobit testům a léčbě. Vzhledem k charakteru a příznakům, jsou tyto osoby velmi sebestředné a špatně snášejí kritiku [4].

Antisociální porucha osobnosti

Antisociální porucha osobnosti (neboli sociopatie) se v teoretické části spolu s psychopatickou poruchou osobnosti prakticky nevyskytuje, respektive se o ní zmiňuje jen okrajově. To je dáno tím, že není přímo klasifikována v Mezinárodní klasifikaci nemocí MKN-10 jako samostatná porucha, ale jako podtyp disociální poruchy osobnosti. Velmi často se hovoří o této poruše v kriminálních souvislostech. Aktuální kapitola se zaměřuje poruchu i s jejím celkovým vymezením, a to z důvodů rizikovosti jedinců jež touto poruchou trpí (spolu s psychopatickou poruchou osobnosti asi nejnebezpečnější pro okolí).

Jedná se o poruchu osobnosti, kdy jedinec opakuje trestnou činnost, nehledě na následky (podvádí a soustavně lže). Jde jim pouze o osobní prospěch a blaho. Bývají často impulzivní, neřeší důsledky svých činů. Jsou bezohlední k jiným, jsou často podrážděnní a útoční. Hazardují se svým životem, milují výzvy a přijímají závazky, které však nemají v plánu dodržet. V případě, že někomu ublíží, zdůvodní tuto skutečnost, že daná osoba by se zachovala stejně, dáte-li jí k tomu příležitost. Absence svědomí či empatie. Tyto poruchy chování se často objevují u jedinců trpící sociopatií už před 15 rokem života [19].

Příčiny jsou multifaktoriální a jedná se z velké části o genetické predispozice doprovázené potížemi matky v těhotenství, následného vývoje dítěte v raném dětství (kdy se fyziologie jedince utváří a je náchylná na traumata a jiné negativní jevy). V poslední řadě zde hraje roli výchova se sociálním prostředím. Jako u některých dalších poruch je i zde často pozorováno prolínání s jinými příznaky z jiných klasifikovaných poruch osobnosti.

Epidemiologie odhaduje prevalenci antisociální poruchy osobnosti v mužské populaci na přibližný výskyt mezi 4 muži z celkového počtu skupiny 100 mužů (4 %). Tento výskyt se oproti vězeňské populaci může značně lišit v běžné populaci. U žen je výskyt odhadován na 1 ženu ze 100 žen (1 %) [19].

Psychopatická porucha osobnosti

Na předchozí poruchu se neodmyslitelně váže psychopatická porucha osobnosti a to proto, že psychopatická osobnost má rysy antisociální poruchy osobnosti. Platí, že přibližně 25 % lidí s antisociální poruchou osobnosti trpí psychopatickou poruchou osobnosti (ve vězeňské komunitě). Ženy v tomto případě mají nižší zastoupení oproti mužské populaci.

Psychopaty lze rozpoznat dle následujících kritérií:

- Jsou egocentričtí (mají dojem, že jsou středem vesmíru)
- Mají oploštělé citové vazby
- Jsou neodmyslitelní sobci
- Nejsou schopní empatie
- Absence svědomí [19]

Neplatí, že by každý, kdo se dopustí vraždy, musel být psychopatem. Dokonce nemusí trpět ani antisociální poruchou osobnosti. Například žena, která zabila svého partnera, který ubližuje jejímu dítěti v podnapilém stavu, v sebeobranně. Samozřejmě existují psychopati, kteří nikoho nezabili (sociálně adaptovaní, přizpůsobiví). Psychopatie se zjišťuje za pomocí specializovaného dotazníku vyvinutého Robertem Harem. Dotazník má 20 otázek, přičemž každá se hodnotí třemi možnostmi (0 bodů – znak je nepřítomen, 1 bod – částečně přítomen, 2 body – znak je plně rozvinut). V případě dosaženého skóre 30 a více bodů, jedná se s vysokou citlivostí o psychopata. V kanadské a americké populaci je za hranici pro psychopatii považována hranice 30 bodů, přičemž v Británii se na stejnou úroveň psychopatie jedinec dostane při dosažení nižší hranice bodů. Více o dotazníku a jeho náležitostech se zabývá kapitola s návrhem opatření pro organizace.

V managementu se dostávají do populace psychopatů, jež mají tzv. mimikry a jsou dostatečně adaptovaní a vyvinutí na to, aby své projevy poruchy chování neventilovali pomocí kriminální činnosti (popřípadě tuto kriminální činnost velice dobře maskují). Jedná se často o korporátní predátory, jež mají velký kariérní úspěch. V tom jim pomáhá absence svědomí, oploštělá afektivita a další již zmiňované vlastnosti, které jim umožňují dělat rozhodnutí a konat tak, jak by jiný člověk z morálních, citových a etických pohnutek nebyl schopen. Dostávají se tak před ostatní jedince a v jistých větších organizacích jsou doslova vyhledáváni pro jejich efektivitu [19].

Etiologie psychopatické poruchy osobnosti je ve velké míře shodná s antisociální a vlastně obecně s disociální poruchou. V jakém měřítku se vývoj jedince musí lišit od vývoje jedince s antisociální poruchou není úplně jasné. Ve spoustě směrech se předpoklady, které se musí skutečně stát, prolínají. Jedná se o multifaktoriální příčiny.

V běžné populaci se odhaduje prevalence na 1 %. Toto zastoupení se však může lišit v závislosti na zkoumaném vzorku populace. Jiná míra a procento výskytu se nachází například ve vězeňské populaci a jiná v managementu. Dalším důležitým faktorem je také dělení na kriminální a nekriminální populaci, kdy u té nekriminální není možné 100 % toto zastoupení určit. Například existují publikace, které udávají zastoupení psychopatů nebo jedinců s poruchami osobnosti v populaci (pracující jako ředitelé, manažeři a jiní řídící pracovníci) až na 21 % zastoupení (osobnosti jež obsahují malé či větší zastoupení rysů psychopata). Jiný výzkum zase odhaduje zastoupení až na jednu třetinu osob s poruchami osobnosti. Naopak nejnižší odhadované zastoupení psychopatie se nachází v profesích, jako například všeobecná sestra nebo porodní asistentka (Pavel Pecháček, 2019).

4.4 Poruchy osobnosti a jejich výskyt v populaci ČR (F60)

V první řadě je potřeba si uvědomit četnost jednotlivých poruch osobnosti. V rámci každé poruchy se většinou jedná o nějaký rozsah, jež deklaruje meze pro minima a maxima četnosti v procentuálním odhadu zastoupení. Statistické údaje v případě poruch osobnosti nejsou zcela směrodatná. Tato skutečnost je dána množstvím jedinců, kteří nebyli nikdy na poruchy osobnosti testováni nebo vyšetřováni.

Množství poruch a jejich symptomy se u každého jedince projevují jinak intenzivně a v různých kombinacích. Následkem toho je časté ignorování příznaků jedincem, nemusí o poruše vůbec vědět. Jeden z příznaku poruch osobnosti také může být i to, že jedinec skutečnost, že by mohl trpět duševní poruchou či jiným psychopatologickým onemocněním, popírá. V následujících tabulkách jsou v prvním případě minimální (více pozitivní) odhady procentuálního výskytu poruch osobnosti dle MKN-10 a v závislosti na procentu a vyjádření v číselném odhadu počtu jedinců na 100 000 obyvatel.

Tab. 8. Odhady minimálního zastoupení poruch osobnosti

Poruchy osobnosti z MKN-10	Minimální zastoupení v populaci (%)	Odpovídající počet obyvatel na 100 000
Paranoidní	0,5	500
Schizoidní	0,5	500
Disociální	0,2	200
Emočně nestabilní	2,0	2 000
Histrionská	6,0	6 000
Anankastická	2,0	2 000
Vyhýbavá (anxiózní)	1,0	1 000
Závislá	2,0	2 000

(zdroj vlastní)

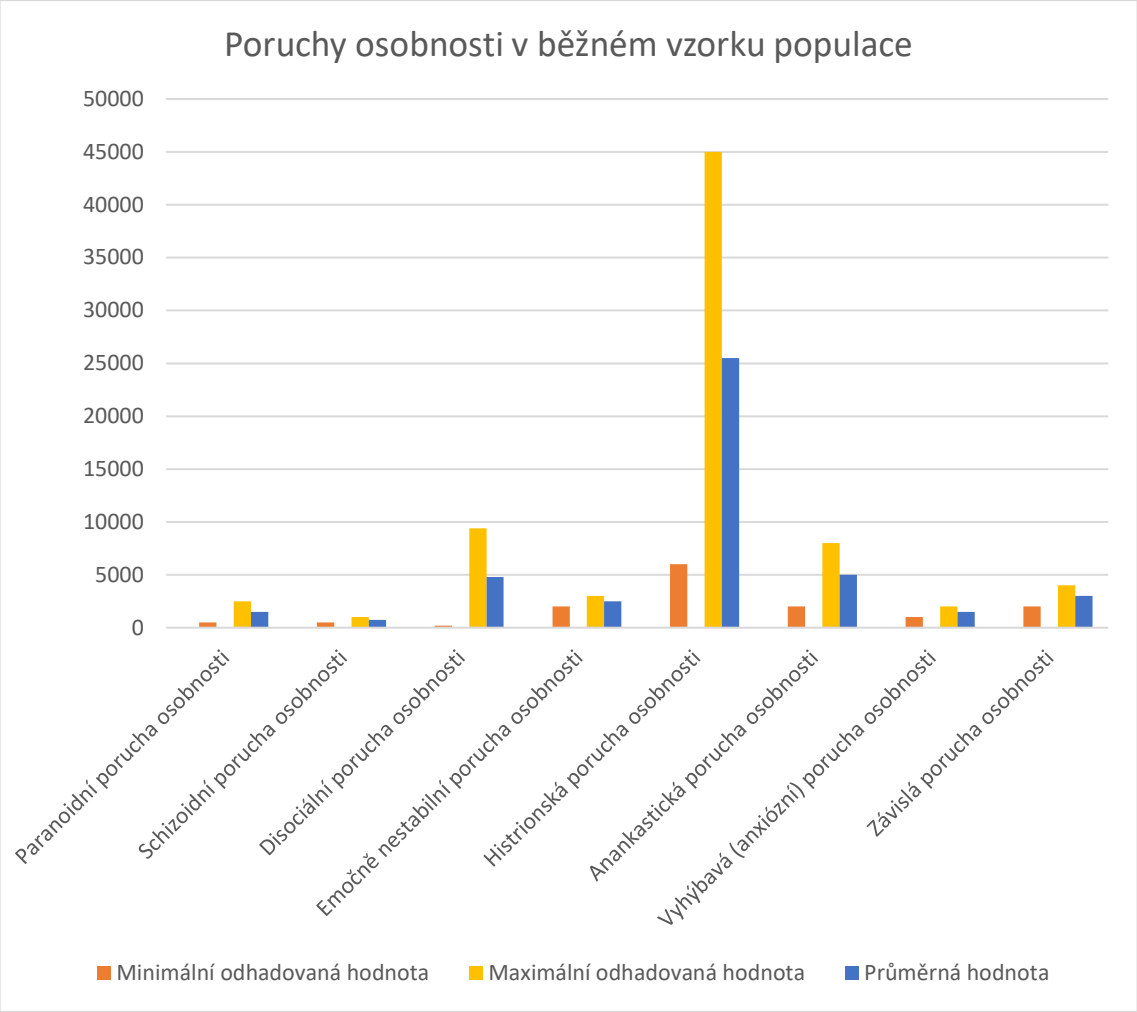
Za předpokladu, že by se jednotlivé poruchy neprolínaly, započítával by se do statistiky jedinec s právě jednou poruchou osobnosti. Pak by součet všech odhadů u všech poruch z klasifikace MKN-10 byl v minimálním případě přibližně 14 200 jedinců na 100 000 obyvatel. Toto číslo je poměrně vysoké. Vzhledem ke komplexnosti každé osobnosti a možnosti i prolínání příznaků jednotlivých poruch, tato prognóza nemusí být vysoká. Je zde možnost, že se neprojeví a nerozvinou všechny příznaky dané poruchy. Jedinec je často schopný fungovat bez potíží v běžném životě (bez terapie či farmaceutik). Statisticky jsou tyto čísla poměrně optimistická vzhledem k maximálním hodnotám odhadů zastoupení poruch v populaci (znázorňuje následující tabulka), které jsou více znepokojující.

Tab. 9 Odhady maximálního zastoupení poruch osobnosti a průměrné hodnoty

Poruchy osobnosti z MKN-10	Maximální zastoupení v populaci (%)	Odpovídající počet obyvatel na 100 000	Průměrná hodnota (z max. a min.) počtu obyvatel (ø)
Paranoidní	2,5	2 500	1 500
Schizoidní	1,0	1 000	750
Disociální	9,4	9 400	4 800
Emočně nestabilní	3,0	3 000	2 500
Histrionská	45,0	45 000	25 500
Anankastická	8,0	8 000	5 000
Vyhýbavá	2,0	2 000	1 500
Závislá	4,0	4 000	3 000

(zdroj vlastní)

Z maximálních hodnot je zjevné, že citlivost zkoumání v dané oblasti je stále oproti minimálním hodnotám poměrně nízká. Rozdíly v populaci na 100 000 obyvatel činí v tom největším schodku i 39 000 jedinců. Nejkritičtěji z těchto dat vychází porucha histrionská, která má nejvyšší zastoupení v populaci a v případě populace, která by byla zasažena nejvyšším možným procentem, se výskyt jedinců trpících touto poruchou nachází okolo 45 000 ze 100 000 lidí. V následujícím grafu je pak vidět výraznost daných rozdílů.



Graf 1. Poruchy osobnosti v běžném vzorku populace (na 100 000 obyvatel)

Vzhledem k rozdílu mezi maximální a minimální hodnotou procentuálního zastoupení je zpracován průměr těchto hodnot, který vyjadřuje hodnotu přesněji. S průměrnou hodnotou zastoupení pak dále pracuje odhad zastoupení poruch osobnosti v managementu.

4.4.1 Zastoupení antisociální a psychopatické poruchy osobnosti

U antisociálních a psychopatických poruch osobnosti jsou projevy a možné následky poruch chování velmi tristní. Proto je vymezen následující text výlučně pouze pro tyto dvě poruchy. V následujících tabulkách je zpracováno zastoupení v běžné populaci a následný odhad výskytu v oblasti managementu v závislosti na prevalenci určené v odborných publikacích. Existují i další předpoklady, které udávají vyšší procentuální zastoupení poruchám osobnosti v oblasti managementu, ale prozatím bude cíleno pouze na zdroje z odborných publikací a aplikaci na běžnou populaci.

Tab. 10. Odhadované zastoupení dalších poruch osobnosti

Poruchy osobnosti	Zastoupení v mužské populaci (%)	Zastoupení v ženské populaci (%)	Počet postižených na 100 000 mužů	Počet postižených na 100 000 žen
Antisociální	4,0	1,0	4 000	1 000
Psychopatická	1,0	0,25	1 000	250

(zdroj vlastní)

Z předchozích údajů o populaci (a prevalence daných poruch) by pro rok 2018 byl podíl žen a mužů v populaci České republiky 50,8 % ku 49,2 %. Na území ČR se nacházelo 5 405 606 žen a 5 244 194 mužů (Český statistický úřad, 31. 12. 2018). Z toho vyplívá, že mužů s antisociální poruchou bylo přibližně 209 768 a s psychopatickou poruchou 52 442. V ženské populaci se nacházelo přibližně 54 056 žen trpících antisociální poruchou osobnosti. Procentuální zastoupení žen s psychopatickou osobností je nižší jak u mužů, a proto je předpokládáno, že poměr k antisociální poruše je obdobný (1:4), a tedy by existovalo přibližně 13 514 trpících touto poruchou osobnosti v celkové populaci ČR.

4.5 Manažer a poruchy osobnosti

I když jsou procenta výskytu poruch osobnosti v běžné populaci poměrně nízká (až na výskyt histrionské poruchy osobnosti), lze se setkat s jedinci trpícími poruchami osobnosti v běžném životě kdekoliv. Nejedná se úplně o onemocnění, ale o jistou odchylku osobnosti od normálního předpokládaného stavu danou společností a okolím. V souvislosti s tímto tématem (poruchy osobnosti) může nastat problém na manažerských pozicích nebo jiných vedoucích pozicích – a to hned v několika rovinách. Například často trpí poruchou osobnosti vážení majitelé různých firem a podniků, také ředitelé, ale i někteří manažeři, kteří mají stabilní postavení a silný vliv na své pracovní okolí. Otázkou zůstává, zdali se takový

jedinec skutečně vymyká normálu? A v případě že normy překračuje, jaký to má skutečný dopad na jeho vykonávanou práci a okolí? Je potřeba zdůraznit, že se jedná o teoretické předpoklady, kdy se jedinec s poruchou osobnosti může vyskytnout v určité skupině lidí, která funguje a pracuje na jakékoliv vedoucí pozici. Nejedná se o označení skupiny lidí, která má v pracovní náplni jakékoliv rozhodovací funkce, moc a stav nadřazenosti. Aktuální kapitola má za cíl pouze poukázat na možný výskyt poruch osobnosti a jejich vliv na manažerskou práci. U některých poruch osobnosti, jako například u závislé a vyhýbavé (anxiózní) – v případě plného rozvinutí poruchy osobnosti lze vyjádřit absolutní nesouhlas s tím, aby takový jedinec zastával funkci manažera (manažerské činnosti). Tyto poruchy by znamenaly nepřekonatelné překážky pro jedince ve vedoucí pozici a velmi rychle by to pro takového jedince znamenalo ukončení činnosti, ať už dobrovolné nebo přikázané (z vyšších pozic podniku, firem).

Kapitola dále mapuje tvrzení některých výzkumů, které souvisí přímo s poruchami osobnosti. Lze tvrdit, že ve vrcholovém managementu je procento psychopatů a osob trpící antisociálními poruchami vyšší než v jiných oborech. V organizacích dle takového tvrzení trpí těmito poruchami (na manažerských pozicích) mnohem častěji a v mnohých případech toto zastoupení v populaci manažerů dosahuje lepších výsledků, stoupají do vyšších platových tříd a v některých případech je například taková psychopatická porucha osobnosti pro dané osoby velké „zvýhodnění“ v jejich cestě za úspěchem. Takovým jedincům se říká nekriminální = „úspěšní psychopati“. Druhá kategorie neúspěšných psychopatů se týká ve většině případů kriminálníků a zločinců (častá recidiva a kriminální univerzálnost – obstojný zloděj, dobrý kapsář, dobře se přetvařuje a lže, jedinci bez výčitek či pocitu viny apod). Mezi nimi se často nacházejí i sérioví vrazi. V rámci managementu je zaměření cíleno především na tu úspěšnou populaci, která byla schopna svoji abnormalitu v osobnosti přetvořit v něco užitečného (pouze ale pro svůj vlastní prospěch). Takový nekriminální, sociálně adaptovaný psychopat se vyznačuje emoční oploštělostí a nevzrušivostí, vládne osobitostí a určitým šarmem, snadno využívá své okolí pro dosažení svých potřeb, aniž by se trápil výčitkami svědomí nebo by přemýšlel nad důsledky svého jednání. Výsledky jednoho výzkumu ukázaly, že 3 z 11 rysů narušení osobnosti u manažerů, se vyskytují častěji, než u kriminálníků testovaných ve vězení (J. Board a K. Fritzon, 2005). Tento výzkum poukázal, že u manažerů se častěji vyskytují rysy spjaté s histrionskou, narcistickou a obsesivně-nutkavou poruchou chování. Jednalo se o rysy jako povrchní šarm, neupřímnost, egocentričnost, manipulativní a sebevědomé chování, absence či mizivá empatická stránka osobnosti,

vykořisťování. Dále se často projevovaly znaky perfekcionismu, workoholismu, rigidity a tvrdohlavého diktátorského jednání (J. Board a K. Fritzon, 2005). Z takových symptomů logicky a racionálně dospět k závěru, že se jedná o velmi efektivní způsob jednání, který takovému jedinci propůjčuje širokou škálu možných reakcí v pracovním procesu, pro manipulaci s okolím, a on sám tak snadněji dosahuje svého cíle. V případě neúspěchu nebo náhle vzniklých potíží, jsou tito jedinci velmi adaptabilní a dobře snášejí následky (imunní, adaptabilní, sociálně obratní). Toto zneužívání sociální obratnosti se dá rovněž klasifikovat jako asociální jednání (tzv. chameleonismus a machiavelismus), které je součástí i ostatních poruch osobnosti [3, 19].

Cíl následujícího textu je vymezit kontext mezi jednotlivými poruchami a činností manažera (co a jak může být nápomocno pro vyšší efektivitu činnosti a naopak, co se neslučuje s manažerskou činností nebo ubližuje okolí). Výsledek analýzy a samotný kontext by mohl fungovat jako informační přehled možných rizik a být nápomocem při zvažování reálného nebezpečí z poruch osobnosti plynoucích. Lze uvažovat je-li dobré nechávat jedince, vykazujícího poruchu osobnosti v zodpovědné funkci manažera nebo je tato možnost špatná po morální a etické stránce. Toto rozhodování do velké míry závisí na druhu a rozvinutosti dané poruchy a na samotné organizaci, jaký zvolí přístup. Variantou zůstává, jedince trpícího poruchou osobnosti, přinutit jedince docházet na terapie a podstoupit konkrétní léčbu. V případě psychopatů je tato možnost vyloučena vzhledem k nežádoucím symptomům jako jsou nedostatek empatie, oploštělá emotivita nebo i absence svědomí a pocitu viny (a mnohé další). Zde hrozí riziko následků, které by organizaci mohly ohrožovat. Z druhého pohledu se naskytuje myšlenka, že některé organizace si přímo hledají vhodné jedince, kteří prakticky mají shodné rysy s požadavky organizací na pozice vedoucích pracovníku s rysy psychopatů. Jedná se například o požadavky na schopnost umět se rychle rozhodovat, odolnost vůči stresu a tlaku, houževnatost a adaptabilita, charisma a dobré vystupování, potřeba řídit a manipulovat. Tyto všechny znaky jsou ve shodě s nekriminálními, sociálně adaptovanými psychopaty. Lze tedy současně uvažovat o tom, že některé korporace vlastně přitahují do svých řad jedince s tímto typem narušené osobnosti [3, 19].

4.5.1 Vliv paranoidní poruchy osobnosti

Projevy jako paranoia, nedůvěřivost, přecitlivělost, stihomam či strach z odmítání a kritiky jedince (což jsou jen některé základní projevy) se stávají pro manažerské křeslo nežádoucími překážkami. Jen stěží si lze představit osobnost, která má být vůdčím článkem společnosti s touto poruchou. V případě, že by takový manažer skutečně existoval, musela by se většina symptomů paranoidní poruch potlačovat intenzivní terapií, popřípadě doplňkovou léčbou za pomocí farmakoterapie. Výsledky léčby pak byly závislé na striktním dodržování léčby pod dohledem příslušného specialisty (psychologa, psychoterapeuta).

Nicméně lze prohlásit, že pro vedoucí činnost, kdy osoba musí vykazovat známky pevné vůle, znalostí, autority a schopně delegovat práci mezi kolegy či podřízené, se dostává paranoidní porucha absolutně do nesouladu a opozice se všemi předpoklady úspěšného manažera.

4.5.2 Vliv schizoidní poruchy osobnosti

Jako i jiné poruchy osobnosti, ani schizoidní porucha osobnosti není příliš slučitelná s pracovní naplní manažera. Manažer musí utvářet vztahy na pracovišti a korigovat dynamiku společnosti. Schizoidní porucha způsobuje potřebu samotářského života a výrazným způsobem zneschopňuje vytváření mezilidských vazeb u svého nositele. Výhodou pro takového jedince je možnost originálního a kreativního myšlení, které se často vyznačuje dobrým logickým uvažováním. Do opozice se často staví letargické a monotónní projevy a jistá netečnost či nezájem o cokoliv (jen málo činností dokáže pouze krátkodobě zaujmout). Výhodou, jak již bylo zmíněno dříve, by mohla být oploštělost citového života, chladnost, odstup, lhostejnost ke chvále a kritice. Takové projevy nejsou žádanými pro normálního člověka, který se vyznačuje psychickým zdravím. Nicméně poskytují jistou výhodu při řešení krizových situací. Jedinec v takových situacích může být za jistých okolností nad věcí a rychleji (ačkoliv lhostejně) rozhodovat v situacích, kdy je nutné, aby jakékoliv rozhodnutí bylo učiněno ihned. Velmi zde záleží na vývoji a rozvinutosti jednotlivých projevů. V případě terapie a doplňkové léčby u jedince, se hladiny látek ovlivňující náladu a do jisté míry chování osobnosti, dají dobře korigovat.

4.5.3 Vliv disociální poruchy osobnosti

Jednou z méně bezpečných kategorií poruch osobnosti nejen pro management, ale vlastně pro jakékoliv sociální uskupení, je jedinec trpící disociální poruchou. V závislosti na podkategorii, do které jedinec s disociální poruchou patří (amorální, antisociální, asociální, psychopatické či sociopatické), se dá hovořit o míře nevhodnosti a rizikovosti pro vedoucí a řídící funkce. V případě amorální odnože se jedná o jedince porušujícího společenská pravidla a normy či jakékoliv závazky. V prostředí organizace takový člověk je schopen fungovat efektivně, ale i velmi bezohledně vůči organizaci a kolegům. Častá je i absence etických a morálních zásad. V případě antisociálních, asociálních a sociopatických odnoží, se hovoří o poměrně podobných projevech a jedná se o to, které z daných projevů poruchy u jedince mají vyšší zastoupení a jak moc jsou již rozvinuté.

U možného kandidáta na pozici manažera, je poměrně velká spousta možných znaků, které by nositel disociální poruchy mohl využít ve prospěch své práce a kariérního růstu. Mezi hlavní rysy s možným pozitivním vlivem na práci manažera (v závislosti na pojetí každého jedince – možné zneužití), je lze rozdělit do 4 pilířů. V afektivním pilíři se z možných projevů dá využít pro manažerskou práci například: oploštělý citový život (možnost soustředění na problematiku a dělání těžkých rozhodnutí rychle a objektivně – bez rozptýlení), nepřítomnost empatie a výčitek svědomí – zde by se dal použít příměr dvojí ostří, které na jednu stranu často ubližuje a vytváří konfliktní situace a na straně druhé se tak manažer je schopen rozhodnout bez zkresleného úsudku (například v krizové situaci: firma přichází o klienty, je potřeba dát výpověď zaměstnanci -> takový manažer je schopen střídmě uvažovat, kdo je opravdu důležitá pracovní síla a na základě racionálního zvážení udělat rozhodnutí napříč případné sympatii). Interpersonální pilíř řeší převážně vztahy k ostatním lidem. Možným přínosem a dobrým nástrojem je nápadná a často výborná výmluvnost, povrchní ale poutavý šarm a schopnost manipulovat s ostatními lidmi. Další pilíř představuje životní styl. Pro osobnost s disociální poruchou je velmi důležitá potřeba stálého stimulu zvenčí. V případě správného usměrňování může pomoci k dosažení výborných pracovních výsledků. V antisociálním pilíři lze zmínit pouze univerzální kriminalitu. Ta v případě sociálně adaptovaných jedinců s disociální poruchou může znamenat solidní předpoklad, že budou mít širokou škálu schopností a dovedností využitelných v pracovním procesu.

Některé příznaky se dají vnímat obojetně, tedy při například zneužití jsou pro pracovní pozici manažera a soužití s dalšími lidmi v kooperativním režimu nevhodné.

Mezi tyto rysy z afektivního pilíře patří: nepřítomnost výčitek a svědomí (v negativním slova smyslu – podvádění, lhaní, impulsivní a nepředvídatelné jednání bez pocitu viny), neschopnost vcítění se do druhé osoby (empatie). Za největší komplikaci v interpersonálním pilíři lze považovat nedosažitelné navazování vztahů (na pracovišti i mimo něj), sebepřeceňování a patologickou lhavost. Ve třetím pilíři, který reprezentuje jedincův životní styl, je problematický parazitní životní styl, který se nemusí slučovat s ideologií a strategií firmy či organizace. Dále je problematická nepřítomnost vhodných či vůbec reálných cílů jedince a impulsivní a nepředvídatelné jednání. V poslední řadě pak antisociální projevy výrazně deklasují jedince jako manažera. V případě projevů jako jsou nekontrolovatelnost chování a sklony ke kriminální opakované činnosti, se nedá hovořit o vhodném jedinci obecně pro management.

Deprivantství a korporátní psychopati

Harvey Cleckley se zabýval psychopatií a v jeho publikacích se lze dozvědět o psychopatech, kteří jsou neúplní (jejich osobnost není plně rozvinuta v psychopatickém slova smyslu) a tedy i míra narušení osobnosti je nižší. V reálné situaci tito neúplní, adaptovaní psychopati či sociopati umí navodit dojem ve svém okolí, že jsou vlastně normální [3, 19].

Tomuto fenoménu se dále věnuje i český neuropatolog, spisovatel a publicista Mudr. František Koukolík, Drsc., který v nespočtech publikacích, na svých přednáškách a prezentacích věnuje této skupině populace velkou pozornost a spolu s paní doktorkou Janou Drtilovou označili tuto část populace za deprivanty. Tito deprivanti mají často potřebu dosahovat moci a majetku za pomocí manipulace s jinými lidmi, postrádají některé základní součásti lidskosti, například: tvořivou stránku, altruismus či smysl pro zodpovědnost a častým znakem je také shlukování se do skupin lidí podobného typu. Málo snášejí morální a vyšší hodnoty, které se snaží rozložit a deklasovat. Jejich povaha je někdy destruktivní a nezaobírá se následky a vlivem jejich konání [3, 19].

Takoví jedinci v případě dostatku potřebné dávky inteligence a jiných dovedností mohou končit na vysokých pozicích ve větších podnicích či v politické oblasti. Studie dokonce tvrdí, že každý pátý vedoucí pracovník v top managementu v USA je s nejvyšší pravděpodobností psychopat (Jonáš Kříž, 2016). V tomto článku je poukazováno na míru 21 % zastoupení ve vyšším managementu. Zde se jednalo o desítky zkoumaných a testovaných jedinců, kteří splnili podmínky a kritéria pro užší diagnostiku psychopatie (nebo antisociální poruchy).

Z takových závěrů, publikací a statistik lze vysledovat poměrně závažnou situaci v oblasti zastoupení takových jedinců na vyšších pozicích. V normální populaci lidí, kteří tyto zkušenosti nemají nebo danou tématiku nesledují, se slovo psychopat stává jakýmsi pojmem „z hororového filmu“, aniž by si tito lidé uvědomovali, že nejspíš jednoho či více lidí s poruchou osobnosti potkali. Přitom při množství informací, by si nejspíš každý průměrný člověk řekl, že nestojí o nadvládu člověka s takovými rysi. Většina by hlasovala s největší pravděpodobností proti takovému vůdci. Z historického hlediska pak lze dát takovému tvrzení za pravdu, když se do kontextu zavedou hrůzy světových válek, následky různých diktátorských režimů a obecně jakékoliv historické milníky, které poskvrnily minulost lidstva. Hrůzy těchto událostí mohli mít na svědomí právě deprivanti, psychopati či sociopati.

4.6 Poruchy osobnosti v politickém prostředí

V politice se již historicky vyskytovaly problémy v oblasti poruch osobnosti (výše zmíněné krvavé konflikty, války a mnohé další). I v České republice se nachází pár politiků, jakožto adeptů, kteří by podle veřejného mínění měli být prověřeni a otestováni. Právě to může být obecný problém na celém světě, kdy praktická nedotknutelnost některých politiků zamezuje jejich odvolávání z funkcí (ačkoliv může existovat podezření na nekompetentnost v některých oblastech jejich pracovních postupů, popřípadě i stavu osobnosti). Jedná se o trend, který se projevuje výrazně dnes, ale projevoval se již v minulosti, napříč historií. V politickém životě má osobnost politika velký vliv na vykonávanou funkci, podobně jako u jakékoliv jiné vedoucí funkce, která utváří a formuje okolí užší či širší, v rámci jedné firmy, korporátu či ve vládě. Problém může nastat při přílišné sféře vlivu v případě poruchy chování či přímo poruchy osobnosti. Díky takové zodpovědnosti a vedení může být nepatřičně vážným způsobem jednání takové osoby ovlivněno přítomností poruchy osobnosti. Do těch hlavních a nejvíce závažných patří: porucha paranoidní, hystrionská, antisociální, psychopatická či narcistická. Záleží ale také na kombinaci poruch, na jejich četnosti a výraznosti projevů jejich příznaků (a jako moc jsou vyvinuty). Vzhledem k poznatků interpretovaných v předchozí kapitole se lze setkat s různými kombinacemi a různou intenzitou projevů a příznaků. Kromě poruch je zde velké množství možných psychických onemocnění a psychóz, které v historii postihovali nejednoho panovníka (například krále Anglie Jiřího III. nebo ruské cary Ivana Hrozného či Pavla I.). Tyto příklady s poruchami úzce souvisí, protože se může stát, že ve výsledku jedinec s poruchou osobnosti může trpět i některou z psychóz (a tato onemocnění se vzájemně s poruchami rozvíjí a vzájemně se ovlivňují).

4.7 Návrhy preventivních opatření

Preventivních opatření pro organizace, které práce navrhuje, lze rozložit do tří skupin:

Návrh prvního opatření: povinné proškolení zaměstnanců v oblasti problematiky poruch osobnosti. Tento návrh by mohl obsahovat průřez témat, které by těmto zaměstnancům mohly být předány.

Návrh druhého opatření: tento návrh by se mohl zabývat formou odhalování a diagnostikování poruch osobnosti. Navrhuje využití psychotestů vedených příslušným odborníkem (složeného z Hareova dotazníku) nebo využití psychologických vyšetření, které by daný psycholog (psychoterapeut) uznal za vhodné. Tyto testy by byly vedeny spolu se vstupní prohlídkou a uchazeč o práci ve středním či vyšším managementu (případně i na funkce v politickém prostředí) by je byl povinen absolvovat. Tento proces by zahrnoval veškeré právní aspekty, spolu s nutností souhlasu daného uchazeče a ochranou dat dle obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR, které vešlo v platnost v roce 2018).

Návrh třetího opatření: varianta pro případ, kdy se v organizaci již problematická osobnost nachází. Jednalo by se o návod, jak v takovém případě postupovat (jak k jedinci přistupovat, jak s ním komunikovat).

4.7.1 Prevence formou znalostí

Ve státních orgánech a institucích, ve firmách, v organizacích se dle výsledků statistických údajů pohybuje okolo 44 317 jedinců s poruchou osobnosti (dle odhadu 21 % zastoupení v managementu). Odhady, které přisuzují zastoupení řídícím pracovníkům dokonce dosahují 1/3 zastoupení (toto číslo pohybovalo okolo 70 346 jedinců s poruchami osobnosti). Z toho vyplývá, že v případě neznalosti této tématiky lze spoustu věcí přijímat s velkým otazníkem a nepochopením. Proto by odvětví řízení lidských zdrojů a další pracovníci, kteří mají potenciál a moc rozhodovat o budoucích zaměstnancích (nebo o budoucnosti aktuálních problémových pracovníků a firemní struktuře), měli být zasvěcení do této tématiky a absolvovat odborné školení.

Možnost proškolení firem by bylo na rozhodnutí každého zaměstnavatele, státem by tak nebylo toto školení nijak ustanoveno. Na podporu a rozvoj takové prevence by mohla existovat státní (finanční) podpora, která by mohla zaručit spoluúčast či podporovat taková školení. To by samozřejmě bylo závislé na projednání a schválení vlády.

Obsah školení poruch osobnosti

Školení by mohlo probíhat formou prezentace. Přednášející odborník v daném oboru by pak měl mít dostatečný rozhled pro případnou konzultaci (pro zodpovězení otázek členů školní). Struktura školení by mohla mít přibližnou časovou dotaci 4 hodin (zahrnující dvě přestávky po 20 minutách). Rozdělení a obsah školení by měl přinášet ucelenou představu o poruchách osobnosti, jejich druzích a hlavních rysech, projevech a rizicích.

První část přednášky (60 minut + 20 minut přestávka):

- Obecný úvod do problematiky poruch osobnosti (vymezení a základní obeznámení s problematikou)
- Dělení poruch osobnosti dle MKN-10 (všeobecný přehled znaků, projevů a rysů)

Druhá část přednášky (60 minut + 20 minut přestávka):

- Rozebrání jednotlivých poruch (se zaměřením na histrionskou, narcistickou a disociální poruchu – převážně antisociální a psychopatickou)
- Stručné seznámení se s možností terapie a léčby

Třetí část přednášky (50 minut + 30 minut prostor pro dotazy):

- Deprivanti a psychopati v managementu
- Známé osobnosti s poruchami
- Prostor pro dotazy a konzultaci

Rozložení, délka, počet a obsah školení se může měnit v závislosti na požadovanou obsáhlost a odbornost školení. Na výběr by mohlo být více úrovní, které by se lišily znalostmi posluchače. Možnost rozdělení školení pro neodborné pracovníky, středně pokročilé (odborné) a pokročilé (odborné). V případě uchycení školení v praxi může být nejvyšší stupeň školení ukončen certifikací dané skupiny. Takový soubor přednášek by byl mnohem podrobnější a rozkládal se do několikadenního obsáhlejšího školení zakončeného certifikací. K získání certifikátu by účastník školení musel složit zkoušku zahrnující 50 testových otázek (kdy pro úspěšné splnění testu a získání certifikátu by bylo zapotřebí splnit tento test na minimálně 85 %). Proškolení zaměstnanci by pak mohli vést přijímací řízení, případně řešit konflikty spojené s možnými poruchami osobnosti.

Tento koncept by mohl mít potenciál pro přenesení do online světa. Vytvořením online prostředí ve formě webových stránek, kde by se zájemce o školení mohl zaregistrovat a za jistý poplatek by se mu zpřístupnily učební materiály, prezentace, video-přednášky

a kontrolní testy. Vzdělávání touto formou by snížilo náročnost požadavků a nákladů na dojíždění do lokality konání školení, pronájmu prostor, převoz vybavení a dalších organizačních potřeb s takovými akcemi spojené.

4.7.2 Návrh pro výběrová řízení

Řízení lidí bývá jednou z nejdůležitějších a nejtěžších činností, na které pak stojí velká část strategie dané organizace. Jinak řečeno tato pracovní sekce vytváří pracovní potenciál pro danou organizaci. Jedná se o schopnost, a možná i částečně umění, najít a dosadit správné lidi na pozice, ve které jednotlivec bude přínosem a efektivním článkem organizace. Tato činnost jako taková obsahuje spoustu úskalí. Najít správného člověka, který své práci dobře rozumí a zná danou problematiku (je schopný, spolehlivý, nachází pro danou pozici dostatečnou vnitřní a vnější motivaci, umí odolávat tlaku – nedá výpověď), je v poslední době plné konkurence a přetahování pracovníků mezi organizacemi dost náročná a nelehká činnost. Dalším faktorem, který velmi ztěžuje tento výběr je osobnost takového člověka, která může do velké míry ovlivnit výkon a pracovní nasazení.

Osobu, která prochází výběrovým řízením (nehledě na pozici či stupeň managementu), nelze zcela dobře odhadnout po charakterové a osobnostní stránce v prvním či druhém kole přijímacího řízení. Zde může nastat překvapení ostatních zaměstnanců až ve chvíli, kdy se plně začíná projevovat osobnost jedince (až po určité době). Daná osobnost a její působení na pracovní kolektiv se projevuje spíše pozvolna. Zde se dá namítnout, že poruchy osobnosti nebo jakékoliv jiné psychické potíže či nemoci se nevyskytují v takové míře, abychom hned každou osobu prověřovali (například psychopatická osobnost, které je přisuzováno zastoupení 1 % v běžné populaci). S tím je možné souhlasit u řadových zaměstnanců nižšího stupně managementu a u zaměstnanců vykonávajících práci, která s sebou nenese řídící funkce. Na druhou stranu je zde ale budoucnost firmy a její prosperita jako aktivum, které je třeba chránit a zajistit kontinuitu dané organizace. Nelze zanedbávat celkové kvality zaměstnance, včetně jeho osobnosti, ale i případných nedostatků (i těch psychologických či patologických pro systém).

Při přijímacím pohovoru do řídících pozic je klíčové člověka odhadnout co nejlépe (z pohledu několika komplexních parametrů, které se musí zvládnout během pohovorů nebo z pohledu znalostní, schopnostní nebo i psychologických testů). Zároveň je snaha nezanedbat osobnostní profil. Proto by pro větší a středně velké společnosti, kde obsazovaná pozice manažera nese zodpovědnost za vetší část organizace a větší množství dalších

pracovníků, se nemělo omezit na běžný půl hodinový pohovor. Společnosti, alespoň ty, které již neprovozují, by měly začít přistupovat nejen k psychotestům (některé větší organizace či korporáty již testují), ale komplexně k řešení, které by mohlo zabránit nebo omezit přístup lidí s poruchami chování k moci. Návrh, kterým se tato kapitola zaobírá prezentuje především zaměření na poruchy osobnosti, které mohou do velké míry narušit pohodu na pracovišti, nebo nějakým jiným způsobem zhoršit procesy v organizaci. Toto testování lze plně nechat na specializovaných odbornících (dokonce se spíše doporučuje).

První návrh opatření předkládá informování široké veřejnosti (včetně specifických skupin pracovníků v managementu). Tento návrh by mohl představovat v přeneseném výrazu prvoliniový firewall (firewall – v informatice se jedná o síťový prvek, který slouží k zabezpečení určitého síťového provozu). Jinak řečeno z načerpaných znalostí, by měl být pracovník schopen řídit přijímací řízení a odhadnout či pojmout alespoň podezření v prvním a ve druhém kole přijímacího řízení u osoby, která by mohla vykazovat určité znaky nějaké poruchy osobnosti. Jednalo by se o podezření, které by hodnotilo projevy, které se slučují nebo naopak vyřazují chování jedince definované ve vlastnostech jedinců s poruchami osobnosti. Při takovém podezření by pak bylo vyžadováno další vyšetření jedince v rámci vstupní prohlídky, tedy již zmíněné psychologické vyšetření (psychotesty).

Vyšetření poruch osobnosti

U vyšetřovaných jedinců, kteří by mohli být nositeli poruch osobnosti, může být problematické, jakým způsobem danou osobnost hodnotit. Jedná se převážně o odchylku charakterových rysů, které bývají neměnné a lze je usměrňovat pomocí medikace a pomocí konkrétního druhu terapie. Zároveň je zde možnost odlišného přístupu a komunikace s takovými osobnostmi za účelem dosažení požadovaného pracovního výsledku. Vzhledem k tomuto tématu, které řeší vhodnost a nevhodnost nositelů poruch osobnosti v zaměstnání v managementu, lze hovořit o vyřazení nevhodných kandidátů na tyto pozice, kteří jsou nositeli poruch osobnosti (paranoidní, schizofrenní). Dále by se do skupiny nevhodných kandidátů mohli zahrnout jedinci sociálně neadaptovaní (z kategorie disociálních poruch, závislé a emočně nestabilní jedince). V klasifikaci poruch osobnosti DMS-IV, existují přílohy, které obsahují taktéž nevhodné kandidáty pro pozice v managementu (příloha A, příloha B). Když se logicky vyřadí tito kandidáti trpící poruchou osobnosti, svou práci s největší pravděpodobností nebudou schopni vykonávat dostatečně efektivně a bez zanášení problémů na pracoviště, které by jejich poruchy osobnosti způsobovali. Lze vzít v úvahu jen

některé osoby s disociálními poruchami (hystrionskou a narcistickou poruchou osobnosti), kterým rysy poruch mohou v některých situacích a v adaptabilitě v práci za určitých podmínek pomoci. Opět by se muselo jednat o jedince, který je dobře sociálně vyvinut a nemá problém se začleněním do společnosti.

Navrhnutým opatřením je využití dotazníku, který byl vytvořen R. D. Hareem. Tento známý kanadský psycholog se zabývá poruchami osobnosti a značnou míru života věnoval studiu právě psychopatickým osobnostem. Vzhledem k tomu, že do manažerské činnosti je z analýzy všech poruch vhodno začlenit jen jedince s poruchami, které mají velké množství rysů společných s poruchou antisociální a psychopatickou, jeví se tento dotazník jako vhodný nástroj k využití v praxi.

Hareuv dotazník

Práce s Hareovým dotazníkem (označovaným jako PCL-R = psychopathy checklist-revised) by měla být svěřena vyškolenému a v daném testování kvalifikovanému odborníkovi nebo specialistovi. Využití přímo ve firmách by bylo možné v případě, kdyby pracovník (který by v rámci přijímacího řízení testoval zájemce o místo v organizaci) prošel navrhovaným školením z první části. I v takovém případě by bylo zapotřebí jeho znalosti ještě dále rozšiřovat a prohlubovat.

Na internetu tento dotazník lze dohledat na spoustě webových stránkách v online formě, kdy se lidé mohou sami otestovat. Vyhodnocování v takové formě je pak poměrně dost ovlivněná upřímností a schopností sebekritického smýšlení testované osoby.

Dotazník se skládá z 20 otázek, přičemž na každou otázku lze vybrat odpověď ze tří možností (každá odpověď obsahuje body: znak není přítomen, znak je částečně vyvinut, znak se u jedince plně rozvinul). Skórování v dotazníku probíhá pomoci bodového hodnocení (0 bodů – 2 body). Maximální skóre vychází na hranici 40 bodů. Čím více testovaný jedinec získá bodů, tím je vyšší pravděpodobnost, že trpí antisociální nebo psychopatickou poruchu osobnosti. Obecně se používá hranice 30 a výše bodů pro určení psychopatie, ale v rámci proběhlých výzkumů bylo zjištěno, že například ve Velké Británii testovaní jedinci dosahovali stejné úrovně psychopatie při nižším dosaženém skóre, jako tomu bylo například u kanadské a americké populace. Toto zjištění je jen ukazatel, že je potřeba problematiku poruch dále zkoumat, protože rozdíly mezi odlišnými vzorky populace snižují přesnost a citlivost testovacích metod (respektive je zapotřebí hranice určování adaptovat na každý vzorek populace příslušných statistických měření) [3, 19].

Dotazník zkoumá 4 pilíře naší osobnosti, které jsou znázorněny na obrázku pod tímto textem.

Obr. 6. Složení pilířů v Hareovém dotazníku (PCL-R) [vlastní]

Přehled otázek či znaků, které tato testovací metoda zahrnuje:

1. Přítomnost povrchního šarmu a výmluvnosti
2. Přehnaná představa o své velikosti (velikášství)
3. Potřeba stimulace z vnější (jinak se jedinec začíná rychle nudit)
4. Časté patologické lhaní
5. Často a dobře manipuluje se svým okolí
6. Absence pocitu viny a svědomí
7. Oploštelý citový život
8. Nedostatek empatie a neschopnost empatie
9. Parazitický životní styl
10. Nedostatek behaviorální sebekontroly
11. Častá změna sexuálního partnera (promiskuita)
12. Poruchy chování v dětství
13. Nedostatek či úplná absence dlouhodobých cílů
14. Impulsivní a nepředvídatelné chování
15. Nezodpovědnost či nespolehlivost
16. Neschopnost přijmout zodpovědnost za své činy
17. Krátké manželství – vysoká rozvodovost (souvisí s bodem 11)
18. Mladistvé problémy a delikvence
19. Nedodržování či odmítání plnit dané sliby
20. Kriminální univerzalita

Problém u dotazníku může nastat tehdy, pokud se ve skutečnosti narazí na plně vyvinutého psychopata. Toto úskalí lze vnímat jako problém z důvodu, že takový jedinec dokáže mistrovsky předstírat normalitu a nasadit si tzv. „masku“, která má za úkol simulovat normální emocionální reakce, které byste od člověka v určitých situací očekávali. Tyto mimikry bývají velmi věrohodné a odhalit lež a přetvářku je mnohdy velký problém i pro zkušené psychiatry. Například ve vězeňské populaci je kriminální jedinec, který byl souzen a usvědčen z vraždy, schopen na sezení, kde se projednává až po určité době, mistrovsky a přesvědčivě rozbrečet (lítost, zapřísáhnutí, že se to nebude opakovat) a svých činů litovat. Sezení probíhá kvůli zjištění, zda se osoba napravila a jestli by bylo možné ji pustit dříve (za dobré a příkladné chování) [3, 19].

Po propuštění se takový jedinec chopí první příležitosti něco ukrást nebo znovu zavraždit člověka (obhajoba často zní: kdybych to neudělal, určitě by mě okradl nebo zabil on, apod). Pro účel managementu a pro přijímací řízení by mohla sloužit navrhovaná následující tabulka, jež jen zanáší koncept Hareova dotazníku do vizuální podoby:

Tab. 11. Návrh šablony pro Hareův dotazník

Příslušný znak	Bodový zisk			Vyjádření v %
	0	1	2	
Povrchní šarm a výmluvnost			x	80 %
Velikášství		x		49 %
Potřeba stimulace			x	85 %
Patologické lhaní		x		56 %
Manipulace			x	95 %
Absence viny		x		47 %
Oploštělé city		x		45 %
Absence empatie			x	85 %
Parazitický životní styl		x		40 %
Nekontrolovatelné chování		x		50 %
Promiskuita		x		55 %
Poruchy chování v dětství		x		39 %
Absence dlouhodobých cílů		x		40 %
Impulzivita			x	80 %
Nezodpovědnost		x		43 %
Neschopnost přijímat odpovědnost			x	85 %
Množství krátkodobých vztahů			x	95 %
Mladistvé problémy a delikvence		x		62 %
Nedodržování slibů			x	89 %
Kriminální univerzalita		x		40 %
Součet bodového zisk a průměr z procentuálního zastoupení	**28**			**63 %**

Šablona pro dotazník je předvyplněná náhodnými údaji pro lepší představu. Z těchto fiktivních údajů vyplývá, že jedinec má blízko k hranici, kdy by se již mohl považovat za osobu s psychopatickou poruchou osobnosti, popřípadě by se dal klasifikovat jako jedinec s rysy antisociální poruchy osobnosti.

Po souhlasu s dotazníkem a po jeho vyplnění, by byl uchazeč dle výsledků požádán o další vyšetření ze stran smluveného odborníka, který by vyšetření provedl. Následně by se organizace rozhodla, zda je kandidát natolik vhodný pro pracovní pozici, že i přes možné výsledky dosahující (či dokonce přesahující škálu 30 bodů), takového zaměstnance budou chtít a za jakých podmínek (terapie, zvýšená kontrola nebo přistoupit například k omezeným pravomocem v organizaci).

4.7.3 Nežádoucí jednání na pracovišti

To, jakým způsobem se v dnešní době lidé chovají mezi sebou, je odrazem společnosti jako celku. Tento obraz se postupem věku utvářel a rozvíjel. Co bylo před mnoha lety na pracovišti běžné, dnes může být nevhodné, nedůstojné nebo přímo zakázané (předepsáno a regulováno zákony vydané státem nebo přímo organizací, morálními normami). Návrh proti nežádoucímu jednání na pracovišti, představuje jakýsi postup pro řešení konfliktů a problematických situací.

Pro začátek je třeba určit o jaké nežádoucí chování a jednání na pracovišti se jedná, tedy definovat prostor zájmu, který je možné hájit. Cílem návrhu je jakékoliv uskupení, které lze klasifikovat jako útvar spadající pod management (organizace, podniky, menší, větší firmy a státní sektor a jeho orgány) – respektive každé pracovní prostředí, kde spolu musí kooperovat dva a více lidí. Samozřejmě se do této cílové skupiny může započítávat spolupráce mezi organizacemi nebo komunikace se zákazníkem. Běžně se čas od času lze setkávat s problematickými jedinci.

Problémy na pracovišti mohou zhoršovat výkony, a proto je potřeba aby se organizace zajímala nejen o tabulkové výsledky své produkce, ale aby aktivně přistupovala k situaci. Chování a základ komunikace ve většině případů udává přímo organizace, která je přímo zodpovědná i za chování zaměstnanců (minimálně by měla dohlížet na dodržování zásad, které udává). To ale neznamená, že v případě vytváření konfliktů a problematických situací není jedinec zodpovědný za svoje činy. Také je dobré si pamatovat, že ne vždy se musí u jedince při špatném chování jednat o poruchy osobnosti.

Každý člověk je individuální jednotka se svým vlastním vnitřním světem. To, co velmi ovlivňuje nálady na pracovišti může, být jen pouhá krátkodobá špatná nálada, která časem pomine. Pocity, nálady, stres nebo tlak a vnější projevy pracovníka s těmito situacemi spojené, nehledě na postavení a pozici v případě chvilkového vzplanutí, je poměrně časté a normální. To, co je problematické a na co kapitola cílí, jsou jedinci s dlouhodobými a opakujícími se excesy, které mohou poukazovat na potíže jedince v podobě osobních či psychických problémů, nespokojenosti a poruch chování (nebo osobnosti). V těchto případech je potřeba mít určeny meze a pravidla, podle kterých se organizace je schopna vyvarovat situacím ohrožujících provoz.

Dříve, než se praktická část této práce dostane k samotným doporučení návrhů a opatření, vymezí tato práce ty nejzákladnější a nejčastější patologické jevy, se kterými se lze v praxi setkat.

Šikana na pracovišti

Šikana na pracovišti není až tak vzácný patologický jev, jak by se mohlo na první pohled zdát. Jedná se o určitý druh psychického teroru a agrese, vůči jedinci nebo skupině pracovníků. V případě šikany může často docházet k narušení fyzického i psychického zdraví a šikana samotná může mít spoustu jiných negativních dopadů na osoby postihnuté tímto druhem šikany. V základním pojetí šikany na pracovišti se šikana dělí na dva druhy. Prvním je tzv. „*bossing*“ (šéfování), který lze poznat poměrně snadno. Bossing nese znaky určitého nepřátelského jednání a špatné nálady mezi jedinci, kdy agresorem je nadřízený pracovník. Tento nadřízený pracovník pak zneužívá postavení k nepřátelskému chování, které může přerůst až k ponižování, zastrašování a další agresi k další osobě či osobám jemu podřízeným. Mezi charakteristické rysy patří:

- Požadování nesplnitelných nebo ponižujících pracovních úkolů
- Neoprávněné či nepřiměřené trestání podřízeného
- Ponižování, zesměšňování
- Nezasloužená nebo přehnaná kritika
- Ironické poznámky cílené proti pracovníkovi bez zjevných důvodů
- Skákání do řeči nebo přerušování konverzace
- Zesměšňování pracovního nasazení a podceňování
- Ignorace nebo úmyslné zadržování informací
- Pomluvy, neoprávněné hanobení a zostuzování
- Snaha o vytvoření sociální izolace
- Výhrůžky (fyzickým násilím), pronásledování či sexuální obtěžování [26]

Tyto znaky jsou těžko řešitelné. Zvlášť, pokud se šikanovaná osoba setká například s psychopatem (ale i s nositeli jiných poruch), který umí dobře maskovat své činy, umí se přetvařovat a umí odstranit případné stopy, které by jej usvědčovat z takového jednání. Důležité je však neoznačovat delegování příkazů na pracovníky hned jako šikanu. Je třeba takovou věc brát s rezervou, s odstupem a při posuzování postupovat objektivně, aby nedošlo na pracovišti ke zbytečnému konfliktu založenému na mylném obvinění [26].

Druhou variantou šikany na pracovišti, se kterou je možno přijít do kontaktu je tzv. „*mobbing*“ (z angličtiny přeloženo jako dotírání či hromadné napadení). „Mobbing“ se vyznačuje obdobně jako bossing. Rozdíl lze nalézt v původu šikany, kterým je v takovém případě podřízený nebo pracovník na stejné úrovni ve struktuře organizace (např. dva projektoví manažeři, kteří mají stejné pravomoce a mají mezi sebou konflikt) [26].

Následky obou druhů šikany jsou ve většině případů velmi vážné. Jedinec, který je schopen šikany si většinou zvolí povahově slabší cíl. Tento cíl šikany běžně bývá jedinec s nedostatkem sebevědomí nebo nemusí mít se šikanou potřebné zkušenosti, a tak neví, jak se případně správně zachovat a bránit. Obecně lze říct, že v případě výskytu šikany jde nejspíš o velmi nezdravé sociální prostředí. Nemusí se nutně jednat přímo o pracovní prostředí, ale může jít o skupiny lidí jež se pravidelně setkávají z nějakého důvodu (ve školách, sportovních klubech, atd). Následky šikany se mohou projevovat:

- Snížení výkonosti
- Špatné soustředění
- Velká psychická tenze a stres
- Pracovní absence
- Vyšší procento chyb
- Úrazovost
- Pokles profitu a zisku firmy
- Zvýšená psychická nepohoda
- Narušení psychického a fyzického zdraví zaměstnance
- Agrese, podrážděnost a útočné jednání
- Spánková deprivace
- Gastroenterologické potíže
- V tom nejhorším případě sebevražedné tendence jedince [26]

Výskyt šikany

Výskyt šikany je z hlediska statistiky poměrně špatně monitorovatelný, a to z toho důvodu, že oběti šikany se často neodhodlají s šikanou něco dělat, a raději se podřídí a přizpůsobí této šikaně. Každopádně statistika od společnosti STEM/MARK, přišla s výsledky

průzkumu, které ukazují, že přibližně 27 % žen se stává obětí šikany a u můžu je tento výskyt okolo 19 %. Z těchto průzkumů pak vyplynulo, že okolo poloviny lidí, kteří se s šikanou setkali, jí byly vystaveni více jak rok a okolo 43 % z nich se s šikanou setkává alespoň jedno týdně. Samozřejmě je možné, že se v tomto výzkumu našlo pár respondentů, kteří považují za šikanu i rozkazy, které jsou pouhou běžně požadovanou náplní práce. Je velká pravděpodobnost, že šikana na pracovišti má souvislost z některých z poruch osobnosti, protože běžný člověk by nejspíš neměl potřebu trýznit kolegy. Tito predátoři fungují trochu na jiných principech a morálních hodnotách. Morální a etické hodnoty takového jedince jsou posunuty a pro vyhlédnutí oběti stačí drobná nesympatie, nebo pocit, že je jedinec slabší povahy [26].

Návrh opatření šikany na pracovišti

Opatření v tomto případě je nejspíš hlavně na straně zaměstnavatele. Dále existuje zákon na ochranu proti šikaně, kterým se zabývá Zákoník práce č. 262/2006 Sb. (§ 1a odst. 1 písm. e) a části 1 Hlavy 4), který upravuje vnímání šikany z právního hlediska a vymezuje se proti ní. Vzhledem k předchozím opatření, která by měla ošetřovat vztah zaměstnavatele k potenciálním nositelům poruch osobnosti, mohly by se testovací procedury poruch osobnosti aplikovat i na jedince u kterých se prokáže šikana na pracovišti a následně podle toho sjednat pořádek, nebo provinilci dát výpověď. Každopádně nejlepším opatření je prevence. Tato prevence by se mohla řešit školením zaměstnanců, podobně jako v případě školení o poruchách osobnosti, s tím že by se toto školení mohlo provádět pro kompletně celou firmu a zahrnovalo by základní poznatky o šikaně, jako jsou druhy, projevy, rizika, ochrana [26].

Díky vědomostem, které by zaměstnanci získali, by i slabší jedinci, kteří nejsou tak sebevědomí, aby sami něco podnikli proti šikaně, mohli získat pocit že situaci lze vyřešit díky doporučením z daného školení (domluvou, právně, s jiným nadřízeným nebo kolegou). Ideální postup v takové situaci je sesbírat co nejvíce důkazů (nahrávky, videa, pošta apod), řešit situaci s blízkými a nechat si poradit od nezainteresované osoby, stížnost zaměstnavateli, řešit situaci s právníkem nebo podaní stížnosti na Oblastní inspektorát práce. Výsledné řešení je hodně závislé na míře, intenzitě a frekventovanosti šikany a každý jedinec by neměl akceptovat žádnou formu šikany a bojovat proti ní všemi možnými prostředky hned na jejím počátku [26].

Sexuální obtěžování na pracovišti

Tak jak doba pokročila, tak i v případě sexuálního zneužívání nebo obtěžování na pracovišti je situace poměrně lepší než v minulosti, kdy ještě ženy neměly stejná práva, a proto se i sexuální obtěžování vyskytovalo častěji. To ale neznamená, že by tento patologický jev vymizel, pouze se díky emancipaci žen a zlepšení podmínek rovnoprávnosti vyskytuje v menší míře. V některých zemích v dnešní době nese zaměstnavatel přímo právní odpovědnost, pokud neudělá všechna preventivní opatření, aby se sexuální obtěžování zamezil.

Výskyt a návrh opatření proti sexuálnímu obtěžování na pracovišti

V prvé řadě je pro organizace důležitým krokem, začít řešit otázku sexuálního obtěžování na pracovišti nějakou formou školení, která definuje, co je normální a standardní chování, a kde a kdy hranice končí a stane se chování jedince patologické a nepřípustné. Toto školení by mělo seznámit veškeré pracovníky v bodech s těmito skutečnostmi:

- Vymezit sexuální obtěžování
- Dát jasně najevo nulovou toleranci
- Určit postoj organizace (nepodmíněné trestání nebo propouštění)
- Informovat o postupu pro podání stížnosti
- Dát najevo postoj – stížnosti budou zcela důkladně šetřeny bez postihu či odplaty

Na tyto kroky je pak zcela zásadní navázat praktickou aplikací dalších opatření:

- Pravidelné proškolení z dané tématiky, které by mohlo být součástí školení o poruchách osobnosti
- Monitoring pracoviště, dohled zodpovědných pracovníku a dobrá komunikace napříč vrstvami managementu
- Základem je přijímání všech stížností a pečlivě zkoumat jejich původ a důsledky

V případě kladného výsledku vyšetřování je pak důležité rázně a nekompromisně zakročit. Příslušný odborník by měl provést i psychologické vyšetření postižené osoby a případně jí adekvátně poskytnout pomoc. Zodpovědná osoba, agresor či iniciátor takového obtěžování by měl být trestán právně a se všemi náležitými aspekty. A v případě recidivy i vyšetřen psychologem (zde se nabízí možnost vyšetření na poruchy osobnosti, jež by mohly být z části zdrojem problémů a následná pomoc a léčba jedince).

Další možné nežádoucí chování na pracovišti

Předchozí kapitoly věnovány patologickému, excesivnímu chování na pracovišti, byly věnovány šikaně a sexuálnímu obtěžování, jako jedny z hlavních možných problémech v organizaci. Tyto konfliktní situace mohou být zapříčiněny poruchami osobnostmi, ale realitě se je možno setkávat s velkou škálou dalších problematických projevů, v závislosti na tom, jakou poruchou či psychickou nemocí jedinec může trpět. To podtrhuje pádnost argumentace, že je zavedení opatření proti poruchám osobnosti a jejich případná identifikace dobrou možností ochrany a opatření.

Nicméně šikana a sexuální obtěžování v organizacích je spíš následek. Existují další možné nežádoucí patologické jevy nebo chování (jež jsou důsledky poruch osobnosti), které nemusejí být tak patrné. V případě některých poruch se jedná o časté špatné nálady manažerů, změny v chování i výkonosti, nebo i snaha o nějaký druh kriminální činnosti, jako kupříkladu obohacování na úkor organizace, agresivní až násilné chování, výhrůžky apod. Pro příklad, kam až může zajít ignorování jedince s poruchou osobnosti je zde následující kapitola, která se zaměří na historicky významné jedince, kteří se dostali do vedení nejen organizací ale i států a jiných mocností.

4.8 Známe osobnosti s poruchami osobnosti

Historicky je mnoho jedinců, jež se zapsaly do dějepisných knih nějakým specifickým způsobem. Tento způsob pomáhal utvářet dobu, ve které daný jedinec působil a do určité míry i následnou budoucnost. V případě historických postav, vládců, panovníků, vědců či jiných výrazných postav, se přesná diagnóza, zda byl takový jedinec nějakým způsobem zvláštní (psychicky a fyzicky stav), dohledává jen velice těžko, tak se lze zaměřit především na to co daný jedinec ve svém životě dokázal a jakým způsobem. Tento nedostatek informací je často způsobem tím, že se nedochovalo dostatek písemných pramenů. V novodobé historii je už pramenů logicky víc a nacházíme zde velké množství jedinců, jež bychom mohli označit jako korporátní psychopaty nebo deprivanty. Dnešní doba propůjčuje každému poměrně obdobné podmínky pro start (netýká se rozvojových zemí a zemí poničených válkami, hladomorem apod), tedy oproti středověku, kdy se jedinec narodil do určitých poměrů a ctila se krevní linie, je zde šance, že takový korporátní psychopat dnes, si sám najde cestu k moci daleko snáz.

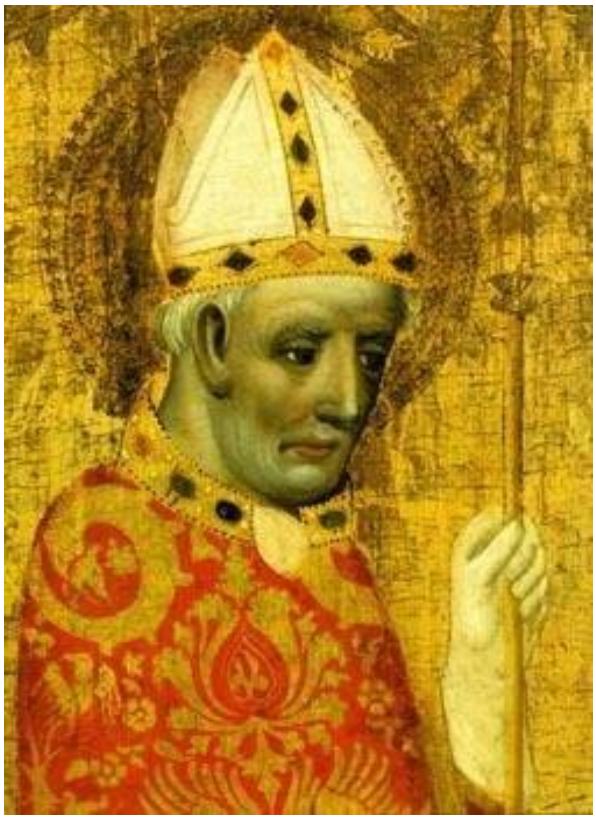
4.8.1 Psychopati v českých dějinách

V českých dějinách je poměrně velké množství osobností, které bychom mohli nejspíš považovat za psychopaty, či nositele některé z poruch osobnosti. Mezi ty nejznámější bychom mohli zařadit například sv. Vojtěch-Adalbert, jako příklad svatořečeného psychopata, psychopatického krále Přemysla Otakara II. (náš železná a zlatý král), případ legendy naší historie Jana Žižky z Trocnova, který se vyznamenal jako husitský vojevůdce a náboženský fanatik. Další příklady, kterými se kapitola zaobírá jsou Harry Jelínek a Jesef Urválek.

Sv. Vojtěch-Adalbert

Svatý Vojtěch se narodil někdy okolo roku 956 v Libici a jeho rodina měla nejspíš rodinné vazby na tehdejší vládce Přemyslovce. V dětství prožil těžké onemocnění, přičemž se údajně rodiče zařekli bohu, že jestli se uzdraví, nechají sv. Vojtěcha vstoupit do služeb církve. Pocházel z šestice sourozenců a měl jednoho nevlastního, který se později také dal na dráhu církve pod jménem Gaudencius. Sv. Vojtěch byl jedním z příkladů, že nikdo nebývá prorokem ve své domovině (ze které musel dvakrát uprchnout). V roce 962 byl biřmován a následně úspěšně procházel studiemi (v Magdeburku). Po návratu do Čech, se v Praze stal pomocníkem zdejšího biskupa. Proslul nespornou inteligencí, nadáním a měl jisté charisma, které na své okolí dost dobře působilo. Byl autorem několika legend, kázání a písní českých i polských. Po smrti biskupa Dětmara, se stal pražským biskupem právě sv. Vojtěch. Vystupoval velmi neohroženě proti nešvarům doby (často proti nezřízenému pití šlechty, obchodu s otroky, proti mnohobožství apod.) Tím si znepřátelil část šlechty, a ani kníže jej nepodpořil. Po nějaké době tady to úsilí vzdal a odešel do Itálie k papeži. Kníže Boleslav II. se snažil nastalou absenci biskupa v Praze napravit, a sv. Vojtěcha přemluvil k návratu. V čase, kdy se vrátil pak nechal vysvětit první mužský klášter. Situace se ale ohledně kritizovaných problémů společnosti nezměnila a po dvou letech se rozhodl odejít na misijní cesty (přispělo k tomu i vyvraždění jeho rodiny v Libici). V Čechách se necítil dobře a opačně tomu bylo v okolních zemích kde jeho přítomnost naopak vítali. V rámci jeho cest za účelem christianizace, se mu připisuje právě oblast Uher. V dalších cestách měl namířeno směrem k Prusku, kde mu měl pomoci skončit s pohanskou populací Boleslav Chrabrý. Právě misijní cesta do Pruska byla sv. Vojtěchovi osudnou. Choval se zde nedůstojně vůči pohanským kněžím, ignoroval zákazy a vstupoval na posvátné místa a po nějaké době působení byl dopaden v pohanském posvátném lese, a následně popraven (rituální vražda). Pruští pohané tím sledovali demonstraci, že nebude tolerováno nic takového a mělo to za cíl odradit

podobně smýšlející návštěvníky. Sv. Vojtěch byl několikrát probodnut, byly mu odřezány končetiny a hlava následně nabodnuta na kopí. Tato demonstrace byla na naše poměry příliš krutá (v dané době však poměrně běžná). Tělo sv. Vojtěcha pak údajně mělo být vykoupeno zlatem od pruských pohanů. Po smrti byl prohlášen za svatého a mučedníka [20].



Obr. 7. Podobizna sv. Vojtěcha-Adalberta [22]

Proč by měl být sv. Vojtěch označován za psychopata? I když někteří odborníci zabývající se legendami tvrdí, že měl strach. Legendy, ze kterých se čerpalo, se často opírají o jistou šablonu, která měla jasně předepsanou strukturu, a tedy přítomnost strachu by nejspíš měla být brána s rezervou. Světec, aby dokázal svou pevnou neotřesitelnou víru musel prokázat, že i přes strach se dokáže obětovat. V případě sv. Vojtěcha mohlo být motivem právě mučednictví. Každopádně je známo že se sv. Vojtěch po přijetí „vyššího poslání“ neohroženě pouštěl do jakéhokoliv poslání, jako zastávání se chudých a nemajetných i když za posměchu a nevole druhých. Pokaždé když nastala potíž při konání jeho poslání, našel si nový cíl a novou formu poslání. A ve výsledku, kdy toužil obrátit pohanskou populaci na pravou víru, přes nebezpečí ztráty života (o který ve výsledku přišel), neváhal. Tedy absence strachu a tyto cíle z něj mohli dělat psychopata, ačkoliv toho hodného, který viděl poslání v konání dobra a ochraně slabých a nemocných. Je jen na zvážení, jestli se dá říct, že

mučednická koruna je dostatečný motiv k sebeobětování, nebo to bylo jen projevem některé poruchy osobnosti, například disociální [20].

Přemysl Otakar II.

Přemysl Otakar II. se stal českým králem ze strany rodu Přemyslovců jako pátý. Dle ostatků, které se dochovali byl Přemysl poměrně průměrné postavy, pohledný s na tehdejší poměry obstojným vzděláním. Dle pověstí a dochovaných informací jsou pohledy na tohoto panovníka poměrně smíšené. Na jednu stranu se jemu přezdívalo „král železný a zlatý“ (železný – pro jeho těžkooděné rytíře ve zbroji a zlatý, pro jeho bohatství, které ale pocházelo ze stříbra), na straně druhé řada jeho rozhodnutí, jako bylo pozvání inkvizice do Čech, baly velmi neoblíbené. Přemysl byl druhorozený syn a k moci se dostal až po smrti jeho staršího bratra. Jeho touha po moci a expanzivní politika, nakonec započala válku s jeho otcem Václavem I., kdy se v první fázi bojů poměrně dařilo Přemyslovi, následně však došlo k obratu a následnému příměří. Přemysl pak byl nějakou dobu vězněn, a zpět k moci se dostává až po smrti otce. Před smrtí otce byl ještě vyslán do Rakous, aby zde vládl a uklidnil situaci. Vzal si z toho důvodu i 50 letou Markétu, sestru posledního Babenberka. Následně se bojovalo prakticky na všech hranicích českých zemí (dokonce i s Polskem). Po smrti Václava I. se pak stal Přemysl konečně korunovaným králem českých zemí a tehdejší papež byl sympatiemi na Přemyslové straně, a tak dopomohl k smíru a ukončení bojů. Následně pak táhl Přemysl na první křížovou výpravu do Pruska. Následovala četná dávka porážek a rozvod s Markétou. Přemysl následně požádal o vnučku Béla IV., s kterým měl spory. Přemysl v té době měl prakticky všude nepřátele. I přesto po sňatku se mu poměrně dařilo expandovat až do nástupu na německý trůn Rudolfa německého. Tato korunovace postupně věstila Přemyslův pád. Stalo se tak díky problémům na domácí půdě, kdy se mu postavili místní páni, kterým sice věnoval území, ale díky následnému Vídeňskému míru o dobytá území přišel a musel je vrátit říši.

Finální osudná volba byla, když se Přemysl rozhodl neuznat lenním pánem Rudolfa. Místo toho se pustil do nerovné bitvy, jež se mu stala osudnou (Bitva na Moravském poli). Proč by měl být psychopatem? Nejspíš by se dalo opět argumentovat nebojácností, bojovností a absencí strachu. Ale jsou tu vodítka typu lehkomyslnosti a nezodpovědnosti, které

Přemysla nakonec stálo život. V porovnání s jeho synem Václavem II., který byl pravý opak Přemysla (ustrašený a opatrný), se oba tito vladaři zapsali do naší historie.

Obr. 8. Podobizna Přemysla Otakara II. [22]

Jana Žižka z Trocnova

Informace o Janu Žižkovi by se mohli rozdělit na část jeho života, která zahrnovala jeho prvních 40 let, o kterých se málo ví a následném počátku 15. století, kdy se začaly vynořovat zmínky o tomto vojevůdci ve vyšší míře. Ve zkratce, by se dal popsat jeho život jako cesta od chudého lapky po uznávaného vojevůdce (občas se setkáváme s označením psychopat s palcátem).

Každopádně jeho narození se datuje někdy k roku 1360. V prvních 40 letech o Žižkovi moc nevíme, však některé tamní prameny se zmiňují o tom, že byl součástí loupežnické bandy a skupiny lapků. Díky Janu Sokolovi z Lamberka však celá skupina dostala milost. V té chvíli nastupuje poměrně zajímavá vojenská dráha, kdy ve stručnosti řečeno se Žižka přidává k bojům proti pánům z Růže, uherskému Zikmundovi a rakouskému Albrechtovi. Dále se účastnil dalších bitev na straně Poláku (zde je možná spojitost s otravou Polského krále, ve které mohl být zainteresován). Existují dohady, že navštěvoval kázáni Jana Husa,

z čehož pak vznikl jeho silný vztah k „jediné pravé víře“. Z dalších dochovaných informací se soudí že mohl pomáhat opevnění města Plzně, kde měl v plánu založit základnu pro svoji družinu. Z Plzně uniká a pokouší se probít do nového města Táboru. Při tom se odehrála slavná bitva u Sudoměře, při které se projevil jako geniální vůdce a využil vozovou hradbu k obraně proti rytířské jízdě. Jeho skupina se pak začala nazývat husiti. Úspěšnost pak mohla pramenit z technologické převahy v podobě palných zbraní. O této bitvě se často říká, že byl ale u velení Břeněk Švihovský z Dolan. Ten nakonec padl, a do čela se dostal Žižka. Žižka pak bojoval například v bitvě proti Zikmundovým křižákům, kde byl zraněn, a opět nebyl plně ve vedení mužů.

Obr. 9. Podobizna Jana Žižky z Trocnova a Kalicha [23]

Nebyla plně pravda, že by nikdy nebyl poražen. Oproti Přemyslovi však byl chladný a vypočítavý. Byl talentovaný v kalkulaci a zvažování svých sil a možností, a tedy například při obléhání Plzně ustoupil. Byl nejspíš velmi charismatickou, vůdčí osobností, která do jisté míry uměla manipulovat s lidmi. Po jeho smrti se dokonce část nejvěrnějších stoupenců začala označovat za siroty (ve smyslu, že jim zemřel otec). Žižkův život byl samozřejmě obsáhlejší a spoustu jeho historických úspěchů či neúspěchu nebylo v tomto textu popsáno, ale pro vymezení jeho psychopatických rysů je to dostačující [20].

Harry Jelínek

Vlastním jménem Josef Augustin (dále známý jako Harry Jelínek), narozen 1905, byl díky svému otci velmi dobře vzdělán (otec ošetřoval majitele panství ve Vlašimi). Naučil se velmi dobře francouzsky a anglicky a zároveň se naučil šlechtických mravů a chování. Další studia však nedopadal úspěšně. Započal svoji pracovní dráhu jako gigolo, v čemž mu byl

nápomocen šarm a znalosti jazyků. Byl běžně schopen lhát a podvádět. Prodával umělecké padělky, a mámil pak originály z majitelů a takových obdobných podvodů měl na vrub spoustu. Využíval fiktivních, smyšlených firem, popřípadě sám sebe vydával za rakouského šlechtice. Jeho fiktivní firmy tedy nebyly pod kontrolou státních orgánů, a tedy se ani nezdaňovaly jeho podvodné machinace. Pro to, aby se vyhnul obesílání si pronajal skoro na dvě desítky míst a jeho vrcholný podvodem bylo, když si pronajal Karlštejn a pokusil se jej prodat. Z tohoto obchodu vyšel se ziskem tehdy poměrně slušnou zálohou 30 000 dolarů. Podobných odvážných podvodů měl na svědomí poměrně mnoho [20].

Obr. 10. Dobová fotografie Herryho Jelínka [24]

Dá se usuzovat, že byl nositelem psychopatické osobnosti. Jeho šarm, adaptabilita, schopnost mistrovské přetvářky a patologického lhaní doprovázené podvody jsou toho důkazem. V průběhu války se díky sňatku stal spolumajitelem jistého vydavatelství, kde vydával časopis s nacistickou propagandou a články proti židům. Následně i kolaboroval s nacisty a donášel. Nemohl si však za žádnou cenu pomoci, a musel dál podvádět. To ho dostalo do potíží a do vazby. Díky jeho přítelkyni, která se za něj přimluvila se dostal do Bavorska, a po válce dožíval v Itálii, kde prodával obrazy a dožil se 81 let. V rámci toho, co víme o psychopatech a sociopatech, je poměrně dobrý příklad této osobnosti, jež to někam dotáhla ale za cenu podvodů, lhaní a dalšího nespočtu patologického jednání, které je pro společnost nepřípustné [20].

Jesef Urválek

Posledním vybraným jedincem, který se ve svém životě projevoval jako psychopat, je vybrán Josef Urválek (1910-1979). Tento český prokurátor Státního soudu a později soudce je znám jako fanaticky se vyjadřující osobnost, jež v mnohém může připomínat Josepha Goebbelse. Pro jeho vykonstruované procesy byl nechvalně znám v dobách

stalinismu, tedy v 50. letech minulého století. Je považován za jednoho z nejvíce krutých a bezohledných soudců tehdejšího režimu. Přezdívá se mu vraždící psychopat v taláru pro jeho nespočet justičních vražd. Urválek prošel gymnazijním studiem a následně vystudoval právo. Za okupace nacisty, údajně pracoval v okresním a krajském zastupitelství. Po válce pak vstoupil do KSČ (Komunistická strana Československa) a následně postupoval v kariérním růstu díky soudním procesům se zrádci, kolaboranty a přisluhovači nacistů. Díky vřelému přístupu a loajálnosti ke komunistické straně byl brzy dosazován do vykonstruovaných procesů a stranou KSČ, byl hodnocen jako spolehlivá osoba. Z dalších procesu, jež vedl je znám hlavně monstrózní proces proti 14 obžalovaným ze spiknutí proti státu (11 z nich popraveno), zde mohl Klement Gottwald vyřknout milost, ale nezakročil (kandidát na psychopatii).

2. Hlavní žalobce dr. Josef Urválek hřímá při své závěrečné řeči 27. listopadu 1952

Obr. 11. Dobová fotografie z novin Josefa Urválka [25]

Dále se tento psychopat přirovnává k dalšímu masovému vrahovi v taláru Vyšinskému (jež je další hroznou skvrnou stalinského režimu), který měl na svědomí dokonce více jak stovky lidí, a další velké množství poslal do gulagů. Po ruské invazi do Čech, Urválek žil dál se svou krutou pověstí nelítostného psychopata do chvíle, kdy spáchal sebevraždu [20].

Poučení z daných příkladů

Ve všech případů lidí s psychopatickou osobností, je zjevné jako moc je tato problematika pro společnost důležitá. Nelze přecházet tyto případy a je zapotřebí se z nich řádně poučit a přijmout opatření, které by v budoucnosti zamezili dosažení jedinců s patologickými znaky poruch chování, aby dosahovali podobného postavení a moci jako například zmíněného Josefa Urválka. Prevencí mohou být již zmíněné opatření pro organizace, státní instituce a orgány, nebo se může začít i vzděláváním v dané problematice, aby každý člověk znal rizika a byl schopen rozeznat to co je dobré, normální chování a případně trestat a zamezit zlu v naší společnosti.

Výše extrémní případy však v případě sv. Vojtěcha, nebo jemu podobnému nemusejí vždy vykazovat hrozbu pro společnost. Lidé s poruchami osobnosti jsou schopni žít normální a spořádaný život v případě, že se nezanedbá výchova, a okolí je schopno kontrolovat možná vybočení a abnormality v chování. Ve výsledku je to ale na každém z nás, jak budeme reagovat na zlo kolem nás a zdali se rozhodneme čelit této problematice. Rozhodně by se společnost neměla spokojit s přehlížením a ignorováním třeba jen náznaků a počátečních projevů takových jedinců, kteří se ve výsledku mohou proměnit v psychopata, který ubližuje svému okolí.

ZÁVĚR

V průběhu psaní diplomové práce, se můj pohled na danou problematiku postupně rozšiřoval. Veškeré informace a postoje k managementu a manažerské práci. To vše napomáhá ke střízlivějšímu pochopení zodpovědnosti pozic, které se vyznačují mocí, manipulací, prací s lidmi, jejich řízením, stresem, zkušenostmi a velkého množství dalších aspektů důležitých pro chod organizací. Teoretický rámec managementu, a tedy i práce na řídících pozicích tvoří ucelený základ pro další prostor zkoumání a analýzu lidského vnímání. V dalším bodě navazuje text vymezením základů z psychologie, jakožto věda zkoumající psychiku člověka napomáhající i v manažerské činnosti k lepším výkonům a poznání člověka (ve smyslu spolupráce a vlivu lidské psychiky na prostředí organizace). Jedná se o základ pro studium patologie v osobnostní psychologii. Rozbor poruch osobnosti jakožto zkoumaná příčina poruch chování v managementu je dalším blokem, seznamujícím s poruchami osobnosti a dělí je do skupin dle mezinárodní klasifikace nemocí. U každé poruchy je vymezen soubor příčin, projevů a možná terapie poruch osobností, což je následně využito pro výstup a závěry v praktické části.

V praktické části je zohledňována především populace České republiky s využitím volně dostupných dat Českého statistického úřadu. Výsledné data jsou podrobeny analýze, díky které bylo určeno množství vedoucích pracovních pozic čítajících okolo 211 037 lidí (141 395 mužů (67 %) a 69 642 žen (33 %)). Lze usuzovat, že se nejedná o zanedbatelnou část populace. Následují kapitoly vyhodnocují normalitu jako protiklad k poruchám osobnosti a z výsledků výzkumů poruch osobnosti, které byly prováděny odborníky, zpracovávají etiologii a epidemiologii v běžné populaci. Z tabulek a grafu jsou patrné hodnoty přibližného zastoupení každé poruchy osobnosti. Je zjevné, že v populaci převažuje histrionská porucha, ale i další poruchy jsou rizikem převážně pak porucha disociální a její forma v podobě psychopatie a antisociální porucha osobnosti. Jednotlivé poruchy jsou pak vyhodnoceny dle projevů jako zcela nevhodné pro manažerskou činnost, nebo v některých případech jako částečně výhodné (může se jednat i o evoluční výhodu v konkurenčním boji).

Nicméně výsledky zkoumání souvislostí s top managementem a politickým prostředí nám ukazují riziko, jež v podobě manipulace, zneužívání, podvodů nebo i kriminální činnosti mohou mít široký dopad na společnost. Některé výzkumy ukázaly rozpětí 20-33 % výskytu poruch osobnosti v odvětví managementu. Skutečnost, že osoby s poruchami osobností přitahuje moc a práce s mocí spojenou je alarmující při takovém množství lidí. Z toho

důvodu jsou vytvořeny návrhy na opatření, jež by mohly zamezit dostávání se nebezpečných jedinců do čela korporátů, organizací či politiky s cílem udělat svět a naši budoucnost bezpečnější. Mezi navrhovaná opatření je zpracována forma informovaní, školícími praktikami a certifikací náborových pracovníků, případně celé populace. To by mohly být nápomocno při prevenci páchání zla. Současně je navrhováno i testováním adeptů na řídící a zákonodárné pozice na poruchy osobnosti za pomocí Hareova dotazníku (způsob aplikace a forma). Navrhovaná opatření pak vymezují patologické jevy na pracovišti a možnou prevenci (šikana, sexuální obtěžování apod), což by v plošné aplikaci situaci mohlo výrazně zlepšit.

Finální kapitola je věnována vybraným osobnostem českých dějin, jež demonstrují možný dopad na společnost podceňující rizika poruch osobnosti u jedinců, jež se chopí moci. Nemusí se v každém případě jednat o zlé psychopaty jako byl například Joseph Goebbels nebo Josif Vissarionovič Stalin. Důkazem toho může být například náš český svatý Vojtěch-Adalbert, který svůj život věnoval církvi a snaze ochraňovat slabé a chudé. Závěrem je dobré uvést další kladné příklady ke kterým se vyjádřil český psychiatr Radkin Honzák v rozhovoru pro časopis Reflex: „*Dobří psychopati jako Armstrong, TGM či Karel IV. táhli svět dopředu*“. Jedná se tedy o spornou otázku, která je v aktuální společnosti diskutována velmi často, ale bezpečné a stoprocentní řešení zatím nebylo nalezeno, a proto je zapotřebí hledat kompromis který by chránil lidské zájmy i organizace a neubližoval by.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rouš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

[2] URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.

[3] KOUKOLÍK, František. *Mocenská posedlost*. Vydání druhé, přepracované. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. ISBN 9788024639161.

[4] PRAŠKO, Ján. *Poruchy osobnosti*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-737-x.

[5] PROKŮPEK, Vít. Psychologie ovlivňování: 99 tipů pro zvýšení vaší přesvědčivosti. 2. Vydání. Pardubice: Vít Prokůpek, 2017. ISBN 978-80-906565-4-3.

[6] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.

[7] KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.

[8] BUCHTOVÁ, CSC., Doc. PhDr. Božena. *Psychologie člověka pro manažery* [online]. Masarykova univerzita v Brně. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, 2002 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: https://docplayer.cz/887127-Psychologie-cloveka-pro-manazery.html

[9] FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.

[10] Management Study HQ: The Levels of Management. *Www.managementstudyhq.com* [online]. 2020 [cit. 2020-07-19]. Dostupné z: https://www.managementstudyhq.com/levels-of-management-and-functions.html

[11] PRUKNER, Vítězslav. *MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI* [online]. 2014. Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2020-07-20]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: https://publi.cz/books/114/Cover.html

[12] OREL, Miroslav. *Psychopatologie*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3737-9.

[13] MUNI. *Maslowova pyramida potřeb a hodnot* [online]. [cit. 20.7.2020]. Dostupný na WWW: https://is.muni.cz/el/1441/podzim2011/Bi1BP_ZNC3/um/Maslow.pdf

[14] MATEICIUC, PH.D., PhDR. Ing. Aleš. *Personální management: (pro krizové manažery)*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2008.

[15] ZAHRADNÍK, Jaroslav a Jan BAUER. *Základy managementu*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1996. ISBN 80-01-01413-4.

[16] Encyklopedie. In: *Managementmania* [online]. Wilmington, USA, 2016 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs

[17] KOŽÍŠEK, Zdeněk. *Motivace jako nástroj personálního managementu*. Znojmo, 2012. Bakalářská práce. SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

[18] SLAVÍČEK, Jiří. *Vnitřní a vnější aspekty motivace žáků ke studiu hudebního oboru na základní umělecké škole*. Praha, 2008. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze.

[19] KOUKOLÍK, František. *Proč se Dostojevský mýlil?: o vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě*. Praha: Galén, 2007. Makropulos. ISBN 978-80-7262-482-9.

[20] HONZÁK, Radkin a František HONZÁK. *Čas psychopatů*. Praha: Galén, [2018]. ISBN 978-80-7492-384-5.

[21] Kardinál Duka uctí v Hnězdně památku sv. Vojtěcha. *Cirkev.cz* [online]. 2012 [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: https://www.cirkev.cz/archiv/120426-kardinal-duka-ucti-v-hnezdne-pamatku-sv-vojtecha

[22] Přemysl Otakar II. *Osobnosti.cz* [online]. Česká republika: Tiscali Media, 2020 [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: https://www.panovnici.cz/premysl-otakar-ii

[23] Kde byl Jan Žižka, když upalovali mistra Jana Husa? A proč jako jiní neprotestoval? *Extrastory* [online]. Česká republika: Extrastory, 2015 [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: https://www.extrastory.cz/kde-byl-jan-zizka-kdyz-upalovali-mistra-jana-husa-a-proc-jako-jini-neprotestoval.html

[24] Král českých podvodníků Harry Jelínek dokázal prodat i Karlštejn. *Extrastory* [online]. Česká republika: Extrastory, 2015 [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: https://www.extrastory.cz/kral-ceskych-podvodniku-harry-jelinek-dokazal-prodat-i-karlstejn.html

[25] *Storymag: Ilustrační fotografie* [online]. Česká republika: Storymag, 2020 [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: https://storymag.cz/kdo-byl-a-co-vsechno-mel-na-svedomi-soudce-josef-urvalek/galerie/1/

[26] IKANA NA PRACOVIŠTI. JAK JÍ ROZEZNAT A JAK SE JÍ ÚSPĚŠNĚ BRÁNIT? *Www.bezpecnostprace.info* [online]. Česká republika: Bezpečnost práce, 2018 [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: https://www.bezpecnostprace.info/stres-na-pracovisti/sikana-na-pracovisti/

[27] OREL, Miroslav. *Psychopatologie: nauka o nemocech duše*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5516-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd	a tak dále
apod	A podobně
tzv.	tak zvaně.
tzn.	to znamená.
ČR	Česká republika
MKN-10	Mezinárodní klasifikace nemocí-10
DMS	Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders
GDPR	General Data Protection Regulation
PCL-R	Psychopathy Checklist-Revised
KSČ	Komunistická strana Československa
WHO	World health organization
CZ-ISCO	Klasifikace zaměstnání
HR	Human resources
KBT	Kognitivní behaviorální terapie
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
PEST	Political, Economical, Social, Technological
CEO	Chief executive officer
MBO	Management by objectivities

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Pyramida znázorňující stupně managementu [vlastní] 17
Obr. 2. Schéma ploché (široké) organizační struktury [vlastní].....18
Obr. 3 Schéma vysoké (štíhlé) organizační struktury [vlastní].....18
Obr. 4. Maslowova pyramida potřeb a hodnot [13].....35
Obr. 5. Manažerská mřížka [6].....38
Obr. 6. Složení pilířů v Hareovém dotazníku (PCL-R) [vlastní] 92
Obr. 7. Podobizna sv. Vojtěcha-Adalberta [22] 102
Obr. 8. Podobizna Přemysla Otakara II. [22].....104
Obr. 9. Podobizna Jana Žižky z Trocnova a Kalicha [23] 105
Obr. 10. Dobová fotografie Herryho Jelínka [24].....106
Obr. 11. Dobová fotografie z novin Josefa Urválka [25].....107

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Poruchy osobnosti v běžném vzorku populace (na 100 000 obyvatel).....79

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Manažerské funkce [6].....21
Tab. 2. Popis vztahu mezi děláním věci správně a děláním správných věcí [16].....28
Tab. 3. vývoj klasifikace poruch osobnosti dle DMS I – IV [4].....51
Tab. 4. Vývoj populace na území ČR.....67
Tab. 5 Vývoj populace na území ČR – přírůstek.....67
Tab. 6. Stav zaměstnanosti a ekonomicky aktivní populace v ČR.....68
Tab. 7. Podíl zaměstnanců hlavních tříd CZ-ISCO a pohlaví v roce 2019, ČR.....69
Tab. 8. Odhady minimálního zastoupení poruch osobnosti.....78
Tab. 9 Odhady maximálního zastoupení poruch osobnosti a průměrné hodnoty.....78
Tab. 10. Odhadované zastoupení dalších poruch osobnosti.....80
Tab. 11. Návrh šablony pro Hareův dotazník.....94