

větší možnost dalšího povýšení. Třetí směr vývoje kariéry se týká pracovníků bez výrazného vztahu k práci a k organizaci. Nemají šanci na povýšení a ani o něj neusilují, nejsou jim přidělovány specifické úkoly, plat je jim zvyšován jen minimálně a svými aktivitami stojí mimo hlavní proud dění v organizaci.

Ve stadiu udržení se objevuje fenomén krize středního věku, která radikálně zasahuje do chování některých pracovníků. Týká se zejména období 40–45 let a je spojen s neuspokojivým bilancováním dosavadní kariéry, která neodpovídá původním představám a očekáváním. To vede k pocitům rozmrzelosti, zklamání nebo frustrace. Reakce na takovou situaci jsou velmi rozmanité a individuální. Pracovník může radikálně změnit dosavadní kariéru, hledat naplnění svých představ v jiné organizaci, usilovat o vhodnou kompenzaci apod.

Stadium ústupu nastává pro většinu pracovníků ve věku okolo 60 let. V tomto období se projevuje určitý úbytek tělesných a duševních sil; cennou hodnotou však je zkušenost a dobrá znalost chodu organizace a jejich vnějších vazeb. V závěru své pracovní kariéry mohou tito pracovníci přijmout pro organizaci užitečné role. Jedna z nich se vztahuje k činnosti, kdy se zkušený pracovník stává průvodcem a poradcem nově příchozích zaměstnanců při jejich vpravování do nového prostředí. Další role souvisí s využitím jejich zkušeností a kontaktů při reprezentačním posláním v oblasti obchodu, ve styku s jinými organizacemi, s veřejností apod. Pro organizaci je pozitivní využití starších pracovníků při přípravě klíčových pracovníků organizace a při zavádění nástupců.

Ukončení pracovní kariéry nemusí být snadné především pro pracovníky, kteří byli výrazně orientováni na svou kariéru a dosáhli v organizaci vyšších pozic. Některé organizace připravují pro ně zvláštní programy umožňující zvládnout tento významný životní zlom (program je zaměřen na otázky zdraví, pěstování zálib, finanční plánování, organizaci života a času apod.).

Velmi činnorodí lidé však pokračují i po ukončení zaměstnaneckého vztahu v jiných aktivitách těžících ze získaných znalostí a zkušeností. Realizují se v oblasti poradenských služeb, vzdělávání nebo v publikační činnosti.

V hospodářských organizacích bývá formování pracovní kariéry věnována značná pozornost. Lze hovořit o více či méně řízeném procesu rozvoje kariéry, v jehož průběhu organizace vybírá, hodnotí, připravuje a zařazuje zaměstnance tak, aby si vzhledem ke svým cílům a úkolům zabezpečila dostatek kvalifikovaných, motivovaných a identifikovaných pracovníků. Úspěšné naplňování profesní kariéry pracovníka předpokládá vhodné sladění individuálních, firemních a společenských cílů.

Rozvoj pracovní kariéry zaměstnanců v organizaci závisí na různých formách péče o pracovníky, jejichž cílem je zhodnocování vyjádřené jejich profesní kariérou. Toto úsilí zahrnuje několik oblastí personální práce, jimiž jsou (podle Růžičky 1993):

- 1/ Pracovní a sociální adaptace – cílevědomá adaptace na práci a na interpersonální vztahy v týmu usnadňuje pracovníkům přijetí své pozice na pracovišti.
- 2/ Odborná příprava – vyjadřuje zhodnocení profesionálních kvalit pracovníka, souvisí s jeho dalšími perspektivami a upevňuje vztah k organizaci.
- 3/ Hodnocení práce a odměňování – vytváří průběžnou zpětnou vazbu na dosavadní pracovní výsledky a vyjadřuje možnosti dalšího rozvoje.
- 4/ Modelové dráhy profesní kariéry – vyjadřují optimální nebo alternativní možnosti profesionálního rozvoje pracovníků v závislosti na jejich vzdělání a na pracovním zařazení.
- 5/ Sociální mobilita v organizaci – umožňuje sledovat dlouhodobou představu pracovního uplatnění v organizaci.

Je zřejmé, že možnosti kariérového rozvoje se v jednotlivých organizacích liší podle velikosti a typu organizace. Tam, kde je vnitřní struktura málo hierarchicky členitá, nebo kde převažuje nízká či stejnorodá kvalifikovanost zaměstnanců, jsou možnosti kariérového růstu omezeny.

## 6/ Pracovník s problémy

### a/ Firemní poradenství

Poradenská činnost v ekonomické praxi představuje široký a profesně značně specializovaný soubor aktivit, jejichž cílem je poskytování pomoci organizaci jako celku, některé její dílčí části (např. divizi), určitému pracovnímu týmu, malé soukromé provozovně nebo jednotlivci. Vzhledem k velké rozmanitosti objektů poradenství, které představují jednotlivé osoby, malé rodinné firmy či mamutí akciové společnosti, považujeme za vhodnější používat termín „firemní poradenství“, než doposud u nás vžitě označení „podnikové poradenství“.

Firemní poradenství je specializovaná odborná činnost, vyžadující značné profesionální zkušenosti a znalosti interdisciplinárních kontextů daného oboru. Je to služba poskytovaná zadavateli, v jejímž rámci jsou identifikovány a analyzovány problémy, navrženy způsoby řešení a doporučeny vhodné postupy jejich zavedení. Poradenství může provádět například interní firemní poradenský útvar, soukromá nezávislá poradenská agentura nebo jednotlivý kvalifikovaný odborník. Praktikuje se různými způsoby, které jsou ovlivněny zvláštnostmi „terénu“, k němuž se poradenství vztahuje, odlišnými konceptními přístupy a metodami, jež si poradce zvolil. Poradenství je služba. Poradci nepřijímají rozhodnutí o navržených změnách. Odpovídají za kvalitu a integritu svého kvalifikovaného doporučení – správné rady, udělené vhodným způsobem kompetentní osobě ve správnou dobu. Odpovědnost za rozhodnutí nese

zákazník. Ten se musí naučit přijmout a využívat poradcovu doporučení (Kubr a kol. 1991).

Jednou z tradičních poradenských oblastí je psychologické poradenství, které je odbornou činností využívající psychologických poznatků, metod a postupů. Psychologické poradenství můžeme pojmut v širším smyslu jako činnosti zaměřené na některé komplexní problémy spojené s řízením firmy (např. vedení pracovního týmu, analýza sociálního klimatu, zkvalitnění personálních činností jako je výběr, hodnocení a motivování pracovníků), nebo v užším smyslu jako aktivity orientované na pomoc člověku v řešení jeho individuálních problémů. Psychologické poradenství vykonávají odborní psychologové, psychologická pracoviště jednotlivých firem, specializované poradny či agentury a to vzhledem k povaze daného problému, v němž mohou převažovat kontexty klinické, sociální nebo pedagogicko-psychologické. Poradenství však do jisté míry vykonávají také všichni vedoucí pracovníci, jejichž přístup a zvládání personálních problémů svých podřízených by měl být cílevědomě zdokonalován.

Od prvního pokusu o poradenství v oblasti průmyslu (podle Dunnetta 1976), který proběhl v roce 1914 ve Ford Motor Company a byl zaměřen na pomoc pracovníkům v oblasti zdraví, právních a rodinných problémů, se situace v oblasti psychologického poradenství značně změnila. Důkazem je přehled typických oblastí, v nichž působí psychologové práce a organizace jako experti, konzultanti a poradci, jež vypracovala příslušná sekce Britské psychologické společnosti v druhé polovině 80. let (podle Arnold, Robertson, Cooper 1992, str. 32). Jedná se o tyto oblasti:

- 1/ Výběr a posuzování - pro všechny typy pracovní činnosti s využitím rozmanitého rejstříku psychologických diagnostických metod.
- 2/ Výcvik - identifikace potřeb výcviku pracovníků, návrh, provedení a vyhodnocení výcviku.
- 3/ Posouzení výkonnosti - identifikace klíčových aspektů pracovní výkonnosti, návrh systému přesného hodnocení výkonnosti, výcvik v technikách hodnocení výkonnosti.
- 4/ Organizační změny - analýzy systémů a jejich vzájemných vztahů se zřetelem na možné změny; zavedení takových změn.
- 5/ Ergonomika - analýza a návrh vybavení pracoviště a vytvoření takových podmínek, aby mohl být optimálně využit fyzický a psychický potenciál člověka.
- 6/ Volba povolání a kariérové poradenství - analýzy schopností, zájmů a hodnot jedince z hlediska nároků profese.
- 7/ Interpersonální dovednosti - identifikace a rozvíjení takových dovedností jakými jsou způsoby vedení pracovníků, asertivita, vyjednávání, skupinová kooperace a vztahy s druhými lidmi.

- 8/ Stejně příležitosti - monitorování a v případě potřeby vyvíjení tlaku na vytváření stejných pracovních příležitostí pro etnické minority.
- 9/ Bezpečnost práce a zdraví - analýza úrazů a nehod, doporučení snižující pracovní rizika.
- 10/ Pracovní design - úprava pracovních podmínek a režimu práce tak, aby byla příznivě ovlivněna spokojenost a motivace pracovníků.
- 11/ Přehled postojů - výzkum postojů zaměstnanců k různým otázkám spojeným s prací a s pracovištěm.
- 12/ Práce a duševní zdraví - sledování faktorů, které vedou ke stresu v práci a souvisí například s nezaměstnaností, doporučení způsobů prevence a postupů snižování zátěže.

V současné době se v hospodářsky vyspělých zemích s tradicí psychologického poradenství specifikují „ohniska“ převažujících problémů. Ty se nacházejí především ve sféře klinické a sociální psychologie a vedou k nutnosti tvorby různých terapeutických a korektivních programů. Diskutuje se také, v jakém rozsahu má individuální poradenství poskytovat firma, a kdy by to mělo být privátní záležitostí pracovníka. Stále výrazněji se prosazuje tendence připravit vedoucí pracovníky na poradenství zaměřené na zaměstnanecké a osobní problémy svých podřízených; jsou upřesňovány limity tohoto poradenství.

V naší zemi se v hospodářské praxi konstitovalo psychologické poradenství, jehož vývoj (přibližně od 80. let) vedl k vymezení několika širokých oblastí, k nimž se poradenství vztahuje (Bureš 1982, Paulík 1983, Bury 1988, Lepešňová 1993). Jedná se o tyto čtyři oblasti:

- 1/ Poradenství v personalistice zaměřené například na profesionální orientaci, výběr a hodnocení pracovníků, kariérový rozvoj a uvolňování pracovníků.
- 2/ Preventivní poradenská péče zaměřená na manažery a pracovníky na náročných a rizikových pracovištích. Jedná se o programy kontroly stresu, programy individuálního rozvoje manažerů, koučing (program podpory a ovlivňování kompetentnosti manažerů), periodická preventivní vyšetření a konzultace.
- 3/ Poradenství a konzultace při řešení širokého spektra osobních problémů v souvislosti se vznikem náročných pracovních a životních situací. Ty zpravidla souvisí s nedostatečnou adaptací na změny pracovní a životní situace.
- 4/ Poradenská a expertizní služba poskytovaná firmám při řešení komplexnějších otázek spojených s prací s lidmi (např. stabilizace pracovníků, analýza pracovní spokojenosti, analýza a úpravy pracovního prostředí, návrh a zavedení inovačních změn).

V další části textu bude věnována pozornost některým typickým individuálním problémům pracovníků, které vyžadují poradenskou péči.

## b/ Pracovníci vyžadující zvláštní péči

Psychologická poradenská péče je v rámci firemního poradenství zaměřena na dva okruhy pracovníků. První zahrnuje profese, jejichž součástí je zvýšené riziko, řešení problémů a situací s možnými vážnými negativními důsledky, zvýšená psychická a emocionální zátěž. Tyto nepříznivé okolnosti jsou součástí pracovních činností, pracovník s nimi počítá a je na ně připravován. Jedná se o manažerské pozice, některé profese v oblasti dopravy (například řídicí letového provozu), v armádě nebo v policejních složkách. Druhý okruh představuje rozmanitý soubor pracovníků, kteří se z objektivních nebo subjektivních příčin ocitli krátkodobě či dlouhodoběji v situaci pro ně nepříznivé, enormně zatěžující a přinášející problémy nejen jim samotným, ale sekundárně i jejich nejbližšímu okolí. V následujícím přehledu bude uveden pouze ilustrativní nástin některých takových skupin pracovníků se stručnou charakteristikou jejich potíží.

Manažerská činnost (nezřídka se hovoří o manažerské profesi) má zvláště v nejvyšších pozicích několik charakteristických znaků. Jedním z nich je zahlcení nadměrným množstvím informací, v nichž se musí orientovat, selektivně je zpracovávat a využívat ve své práci. Nadměrné množství informací, stejně jako jejich nedostatek, je známým zdrojem pracovní zátěže. Součástí činnosti manažera je také rozhodování, které v závažných případech obsahuje silný emocionální náboj. Rozhodnutí samo může znamenat nejen emocionální úlevu, ale také stres související s dalším nejistým vývojem událostí. Dále, častou součástí řídicí činnosti a vedení lidí jsou konflikty související s názorovými střety, s pracovními nezdary, s hodnocením podřízených apod. Vedle této vlastní angažovanosti v konfliktních situacích je manažer exponován jako arbitr do střetů svých podřízených. Konečně uspořádání vlastního pracovního režimu, vzdělávání a soukromého života je náročným procesem. Individuální odpovědnost za svá rozhodnutí, formální odstup od podřízených, bariéra určitého druhu informací, ochrana vlastního soukromí před podřízenými vytváří specifickou situaci, v níž se mohou manažeři cítit osamoceni nebo izolováni.

Psychologické poradenství pro manažery je zaměřeno jednak na oblast jejich řídicích a personálních činností, jednak je vedeno jako individuální koučing. Koučování (název je přenesen ze sportovního prostředí) zkušeným poradcem umožňuje manažerovi formou určitého náhledu, sebereflexe a pochopení řešit nové či netypické pracovní situace a podmínky, zvládat zátěžové situace v organizaci i v osobním životě.

Zvláštní skupinou pracovníků, kteří vyžadují zvýšenou pozornost nadřízených i specialistů jsou mladí absolventi škol přicházející do prvního zaměstnání. Nacházejí se totiž v počáteční etapě profesionálního vývoje, na kterou nejsou zcela připraveni. Nemají všechny odborné znalosti vztahující se k práci,

jež mají vykonávat, mají minimum pracovních zkušeností a praktických dovedností, nemají zažitý pracovní režim a zvláštnosti pracoviště, a mnohdy také nejsou „vyladěni“ pro vstup do světa práce. Zvýšená péče nadřízených a vhodný, převážně formalizovaný adaptační program jsou častými poradenskými prostředky.

V podobné situaci se nacházejí rekvalifikanti – pracovníci, jejichž pracovní místa byla zrušena nebo profese v organizaci v rámci profesně strukturálních změn není potřebná. Mnozí přicházejí z jiných organizací a jistý čas byli bez zaměstnání. Tito lidé, kromě toho, že změnili profesi, ztratili původní sociální vztahové zázemí a svou pozici v něm, jejich dosavadní pracovní zkušenosti nebývají zcela převoditelné do nové profese, prožívají určitou nejistotu v souvislosti se zvládnutím a úspěšností v nové profesi. Věk je významnou proměnnou, která ovlivňuje prožívání, snadnost zvládnutí nové pracovní situace a postoj ke změně. Poradenská péče je v tomto případě podobná jako u nově přichozích pracovníků.

Oficiální seznámení pracovníka se skutečností, že často po mnohaletém působení v organizaci přestává být k určitému datu jejím zaměstnancem vytváří nepříznivou životní situaci. Pro mnohé pracovníky je to krizová situace výrazně zasahující také do soukromého života. Vedle zklamání, pesimismu a pocitů sociální méněcennosti se objevují nepříznivé psychické stavy spojené s depresi, úzkostí a hypertenzí. Vyrovnání se se vzniklou situací závisí na mnoha faktorech jako jsou věk, pružnost a aktivita jedince, situace na trhu pracovních sil, opatření pro nezaměstnané nebo poradenské služby. Zvláště chování organizace při propouštění a kvalitní poradenské služby mohou ještě v období působení pracovníka v organizaci mnohé ulehčit. Poradenskými aktivitami může být usnadněna orientace na trhu práce, nalezena nejvhodnější rekvalifikace umožňující využití stávajících dovedností a zkušeností. V případě prožívání silného traumatu lze nabídnout i odpovídající individuální péči (Čížková, Vysloužil 1994).

Nejen v zahraničí, ale i v naší zemi se setkáváme s problémy etnických minorit v organizacích. Nejvýznamnější kulturně diferencovanou tuzemskou minoritou je romská populace. K ní lze přiřadit zahraniční pracovníky a běžence, kteří se u nás usadili. Případné odlišnosti a specifika etnických minorit vyplývají z odlišných hodnot, daných jejich kulturou. Ve vztahu k pracovnímu chování najdeme nejčastější odlišnosti v následujících hodnotových dimenzích: preference jedince – preference skupiny, soutěž – kooperace, tradice – změna, řešení problémů – fatalismus, aktivita – pasivita, intenzivní práce – zahálka, bezprostřední odměna – odložená odměna. Poradenská činnost je směřována obvykle k vzájemnému pochopení odlišností konfrontovaných představitelů kultur, navržení vhodných podmínek pro vedení, hodnocení, motivování a řešení individuálních problémů minoritních pracovníků.

Tradiční skupinu pracovníků vyžadujících poradenskou péči tvoří lidé se změnami prožívání nebo poruchami osobnosti. V naší odborné literatuře jsou tyto jedinci označováni jako „problematičtí pracovníci“. Jedná se o pracovníky, kteří dočasně nebo trvale, více či méně zjevně prokazují určité osobnostní zvláštnosti, neobvyklosti nebo atypičnosti ve svém chování. Svými nepřiměřenými reakcemi způsobují potíže sami sobě nebo svému okolí. Při veškerém svérázu jejich projevů nemusí jejich pracovní potenciál a výkonnost prokazovat nepříznivé změny. Změny prožívání a poruchy osobnosti mají různé formy a intenzitu projevů. Tak například poruchy přizpůsobení jsou maladaptivní reakce na zátěž, které odezní po překonání zátěže. Příznaky jako jsou deprese, pocity beznaděje, pocit ztráty smysluplnosti vlastní práce nebo života, úzkostné chování, rezignace na některé společenské normy jsou obvykle důsledkem výrazné životní změny (rozvod manželství, ztráta zaměstnání apod.). Zvláštní formou úzkostných stavů jsou sociální fóbie. Jedná se o dlouhodobé a nereálné obavy z vystupování a projevů na veřejnosti, ze společného stravování, ze situace, kdy dotčený může být pozorován při práci apod. Všechno doposud uvedených problémů si je dotčený vědom, vadí mu a zpravidla vyhledává pomoc.

Poněkud v jiné situaci jsou lidé trpící paranoidními poruchami. Ty se projevují pocity spiknutí, komplotem proti své osobě; mnohé paranoidní osobnosti vytrvale píší stížnosti na úřady a domáhají se soudních zákroků. Tím vytvářejí potíže spíše svému okolí. Jejich zpětná vazba signalizující nepřiměřenost sociálního chování je narušena. Přitom intelektuální a pracovní výkony jsou zachovány (DSM III, 1989). Odborná poradenská péče v těchto případech vyžaduje klinickopsychologický přístup, skupinovou nebo individuální terapii a v některých případech spolupráci se specializovaným klinickým pracovištěm.

### c/ Alkohol a drogy na pracovišti

Všeobecně se akceptuje, že alkoholismus na pracovišti je problém. Faktem je, že v důsledku závislosti na alkoholu dochází v organizacích ke značným finančním ztrátám, do nichž se zahrnují: neodůvodněné absence, pracovní línost, snížená výkonnost, úrazy a havárie pod vlivem alkoholu, propouštění mnohdy vysoce kvalifikovaných pracovníků, na jejichž přípravu a výcvik byly vynaloženy nemalé prostředky. Alkoholismus se objevuje v organizacích na všech úrovních. Nejrizikovější skupinou jsou muži ve věku 35–55 let.

Alkoholici zpravidla věří, že pití alkoholu nebude mít žádný vliv na jejich práci a že nikdo nepozná rozdíl ve výkonu. Je to mylný předpoklad. V počáteční fázi vývoje alkoholové závislosti tyto změny zpozoruje spíše jen vyvíjený pozorovatel, ale v dalších fázích jsou změny zřetelné a snadno je zaregistrují spolupracovníci i nadřízení. Jedná se o snížení přesnosti vnímání

zhoršuje se psychomotorická koordinace, prodlužuje se reakční čas, snižuje se pozornost a především rozsah pozornosti, zhoršuje se přesnost časového odhadu apod. Současně se u alkoholiků začínou objevovat ve vzrůstající míře některé typické projevy v pracovním a sociálním chování: jsou nespolehliví v kooperaci, prodlužují přestávky na oběd, vypomáhají si lživými historkami, začínají být agresivní, vztahovační apod. Vývoj dlouholetého alkoholika vede k všeobecnému zhroucení pracovní kariéry, rodinného života, osobní pověsti i finanční stability. Osudovým paradoxem je, že na každou krizi v některé z uvedených oblastí reaguje dalším pitím. Tento bludný kruh může vést kromě zhroucení ke kriminálním deliktům, hospitalizaci nebo k předčasnému úmrtí. Vývoj závislosti na alkoholu lze znázornit fázemi, pro něž jsou typické některé znaky všeobecného a pracovního chování (viz Tab. 8, upraveno podle Cardinga 1969).

Uvedené fáze vývoje alkoholismu dostatečně ilustrují, že shovívavost nadřazených k vzrůstajícímu požívání alkoholu není na místě. Jedině netolerance v raném stadiu alkoholismu může vést ke zvrácení situace.

Poněkud odlišná od řadových pracovníků je pozice manažerů – alkoholiků. Není nutné příliš zdůrazňovat škody, které mohou nastat v důsledku chybných rozhodnutí. Rizikový prvek spočívá také v tom, že se alkoholismus u této

**Tabulka 8** Fáze vývoje alkoholismu

Fáze vývoje	Obecné projevy	Pracovní chování
I. fáze (počáteční)	Přehnané reakce na kritiku Mírné zdravotní problémy Výskyt lží Ztráta spolehlivosti Přeceňování vlastních sil	Pozdní návraty z oběda Nedodržování termínů Časté chyby ve výkonu Snížený výkon
II. fáze (střední)	Tvrzení jsou nespolehlivá Vyhýbání se přátelům Časté půjčování peněz Vyvolávání konfliktů	Značný pokles výkonnosti Nepravidelné pracovní pohyby Nízká koncentrace na práci Přehánění pracovních předností Zvyšují se absence
III. fáze (pokročilá)	Velikášství, agresivita nebo bojovnost Ztráta etických zásad Chronický nedostatek peněz Zvýšená nemocnost Začínající problémy se zákonem	Výkonnost je výrazně pod obvyklou úrovní Špatná orientace v prostoru a v čase Vzdaluje se ze zaměstnání Značné rozepře se spolupracovníky
IV. fáze (závěrečná)	Viditelné fyzické chátrání Časté hospitalizace Vážné rodinné krize	Nezakryté pití v práci Totální nespolehlivost Všeobecná nekompetentnost Zhroucení pracovního chování

skupiny pracovníků může skrývat delší dobu. Jejich práce totiž probíhá v prostředí, kde se pití alkoholu toleruje, je součástí pracovních a obchodních jednání. Indispozici „šéfa“ může také kompenzovat svou prací sekretářka. Proto také alkoholismus manažerů bývá zachycen později než u řadových pracovníků. Spíše se také nacházejí omluvy a nebývají tak často propouštěni jako jejich podřízení.

Dosavadní zkušenosti s léčením alkoholových závislostí nasvědčují tomu, že obava alkoholiků ze ztráty zaměstnání a narušení kariéry má větší váhu, než hrozba ztráty partnera nebo nebezpečí vážných zdravotních důsledků. Proto pracovní prostředí může sehrát velmi příznivou roli a poskytnutá pomoc či vliv je obvykle výrazný. Mnohé programy boje s alkoholismem v ekonomicky vyspělých zemích zahrnují část, týkající se pracovišť. Jedná se zpravidla o následující tři kroky (Schultz and Schultz 1994):

- 1/ Příprava manažerů - vytvořit postoj, že alkoholismus není etický problém, ale problém lékařský, který je nutno léčit.
- 2/ Včasná detekce na alkoholu závislých pracovníků. Výcvik nadřízených v identifikaci symptomů alkoholismu a jeho projevů v pracovním chování.
- 3/ Energické usměrnění alkoholiků na odbornou pomoc. Pracoviště je schopno vyvinout účinný tlak, který může přimět zaměstnance k léčení.

Také pravidelné užívání drog vede k vážným problémům na pracovišti. Vliv drog na chování bývá různý podle jejich druhu. Obecně se však může konstatovat, že počátek závislosti se projevuje markantními změnami na zevnějšku a chování. Je to zanedbávání vzezření, osobní hygieny a oblečení. Emocionální projevy bývají proměnlivé - euforii střídá apatie a deprese. Zhoršuje se intelektuální výkonnost, psychomotorika, zpomalují se pohyby, častá je ztráta koncentrace pozornosti, dochází k zeslabení volního úsilí.

Změny pracovního chování jsou podobné jako u závislosti na alkoholu. Rozdíl je v tom, že ke změnám dochází obvykle rychleji a pracovníci závislí na drogách jsou od samého počátku riziková a svému okolí nebezpeční zvláště v dopravě, ale také v jiných oblastech. Proto se stále více uvažuje o zavedení screeningového testování na drogy v některých organizacích a pro určité profese.

Zvláště v USA je testování závislosti na drogách součástí výběrového řízení pro některé profese. Mnohdy je výsledku tohoto testu dáována větší váha, než ostatním výběrovým metodám. Takový postup má však své zastánce i odpůrce; diskutují se okruhy profesí, u nichž by bylo testování vhodné, vliv výsledků testů na rozvoj kariéry pracovníka a zásady drogového testovacího programu.

## IV/ PRÁCE A ORGANIZACE

### 1/ Teorie organizace

Za tisíce let, po které lidé pracují se rovněž organizují. Teorie organizace zachytily změnu, která se udála přechodem od společnosti založené na zemědělství ke společnosti stojící na technice, technologii a organizaci práce, společnosti, která se výrazně soustředila do měst.

Současně se organizace staly všudypřítomné. Výraznými podmínkami a znaky lidského sociálního života se staly proximita a dependance - blízkost a závislost jedněch na druhých. Blízkost a závislost sice může vést k růstu produktivity práce, pocitu pracovní spokojenosti a životního naplnění, avšak protože současně přináší řadu prvků sociálně kontraproduktivních - konflikty, antisociální chování, instabilitu lidských vztahů a nejistotu - současně tuto produktivitu a pozitivní mezilidské vztahy ohrožuje. Organizace je tedy fenomen vnitřně rozporný. Lidská civilizace se stala závislou na delikátní rovnováze lidské spolupráce. Práce na poli organizace (ať výzkumná, či praktická) znamená vždy řešení podvojně úlohy - podněcování produktivních a tlumení kontraproduktivních sil.

Jednotlivé znaky organizace lze zvýraznit např. tak, že srovnáme organizaci s davem, který svou dočasností a nestrukturovaností je v jistém smyslu jejím protipólem:

organizace	x	dav
řád	x	chaos, entropie
intence	x	spontaneita
pravidla chování a jednání	x	neuvědomované zákonitosti
úkoly, cíle	x	okamžité pohnutky
racionálita	x	iracionálita
systematičnost	x	náhodnost
délhodobost	x	krátkodobost
konstruktivnost	x	(zpravidla) destrukce
profesionálita	x	amatérismus
vedení, řízení	x	vůdcovství
dělba práce	x	splyívání činností