

Univerzita Karlova
Filozofická fakulta
Katedra sociologie

Diplomová práce

Bc. Irena Piloušková

Erozivní prvky v kontextu organizační kultury
Erosive elements within the organization culture

Poděkování

Děkuji vedoucímu své práce, doc. PhDr. Jiřímu Buriánkovi, CSc., za poskytnutí klíčových zdrojových dat, a především za trpělivý a podnětný přístup.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 14.5.2020

.....
Bc. Irena Piloušková

Klíčová slova (česky)

erozivní prvky, kontraproduktivní jednání, organizace, organizační kultura, každodenní kriminalita, nepoctivost, pracoviště, zaměstnanci

Key words (in English)

erosive elements, counterproductive behaviour, organization, organizational culture, everyday crime, dishonesty, workplace, employees

Abstrakt (česky)

Tato diplomová práce zkoumá výskyt erozivních prvků (kontraproduktivního či nepoctivého jednání) v kontextu organizační kultury. Vychází z teorií organizace a kriminologie a z českých a zahraničních výzkumů na stejné či příbuzná témata. Pro poznání stavu v českých podnicích je využito datového souboru z výzkumu Kvality života (Štohanzlová, 2016), jenž sledoval výskyt a toleranci či nepřijatelnost baterie třinácti erozivních prvků. Byla provedena analýza výskytu, tolerance a nepřijatelnosti těchto prvků a jejich souvislostí a vlivu na frekvenci jejich pocíťovaného stresu v zaměstnání. Testovány byly souvislosti se základními sociodemografickými proměnnými, velikostí organizací a často bylo argumentováno odvětvími, ve kterých respondenti pracují. Byly identifikovány rozdíly jak ve výskytu, tak v toleranci sledovaných jevů a jako problematické se ukázaly především vztahové problémy na pracovištích: Ty mají prokazatelný vliv na frekvenci pocíťovaného stresu respondentů v zaměstnání.

Abstract (in English)

This thesis examines erosive elements (counterproductive behaviour or dishonesty) within the organization culture. The study is based on organization theories and criminology and also on studies on a same or similar topics not only from Czechia but also from foreign researches. The practical part of this study works with data file of Quality of life research (Štohanzlová, 2016), which includes the battery of thirteen erosive elements that were explored. The analysis of the occurrence, tolerance and unacceptability of these elements was conducted. Its context and influence on the perceived frequency of respondent's stress at work environment were analysed too. Connections with erosive elements were tested with basic socio-demographic variables and with sizes of organizations and it was often argued by industries in which respondents work. There were identified differences in an appearance and tolerance of observed phenomena. Based on the analysis was found that relationship problems at workplaces proved to be problematic: The relationship problems have significant influence on a frequency of perceived stress of respondents at work.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Základní pojmy.....	9
2.1. Organizace.....	9
2.1.1. Organizační kultura	9
2.1.1.1. Socializace do podnikové kultury	10
2.1.1.2. Co je (na pracovišti) normální?	12
2.1.1.3. Neformální kontrola jednání	15
2.1.1.4. Změna organizační kultury	18
2.1.2. Vztahy na pracovišti a kontraproduktivní jednání	19
2.1.2.1. Typy kontraproduktivního jednání	21
2.1.2.2. Kontraproduktivní jednání a stres	24
2.1.2.3. Zdroje a obhajoba nepoctivostí	26
2.1.2.4. Detekce kontraproduktivního jednání a možnosti jeho zamezení.....	30
3. Praktická část.....	35
3.1. Výchozí data	35
3.2. Cíl práce a testované hypotézy	37
3.3. Výskyt erozivních prvků	39
3.4. Nepřijatelnost a tolerance erozivních prvků.....	44
3.4.1. Rozdíly v tolerančním limitu	48
3.5. Erozivnost organizací.....	55
3.5.1. Role velikosti organizace.....	57
3.5.2. Specifika odvětví.....	61
3.6. Vztah erozivních prvků a frekvence pocíťovaného stresu	69
3.6.1. Regresní analýza frekvence pocíťovaného stresu v zaměstnání	73
3.7. Shrnutí výsledků	85

4. Závěr – doporučení.....	90
Citovaná literatura.....	91
Seznam příloh.....	96
Seznam tabulek, grafů a obrázků	99

1. Úvod

Tato diplomová práce se zabývá erozivními prvky v kontextu organizační kultury. Vychází z datového souboru z výzkumu Kvality života CVVM (Štohanzlová, 2016). Teoretickou oporou jsou hlavně teorie organizační kultury, kontraproduktivního (nepoctivého) jednání, sociální kontroly a poznatky kriminologie, především z oblasti deviací a každodenní kriminality – a to jak české, tak zahraniční.

Cílem práce je zmapovat erozivní prvky na půdě organizací respondentů, tedy zjistit, které prvky se v organizacích nacházejí, které jsou ty, jejichž výskyt je častější, a zda mají tyto prvky – pokud se jejich existence potvrdila – vliv na vnímaný stupeň pociťovaného stresu. Zkoumány jsou i rozdíly v rámci jednotlivých odvětví zaměstnání a ve vnímání různými skupinami respondentů dle některých základních socio-demografických charakteristik.

Problematika kontraproduktivního jednání a eroze kultury v organizacích si zaslouží více pozornosti a aspirací této práce je podnítit diskuzi a přispět vlastní analýzou.

2. Základní pojmy

2.1. Organizace

Pojem organizace je ve smyslu této práce sociálním objektem. Sociologie do takových objektů řadí mimo jiné i politické strany či sdružení všeho druhu, tedy všechna uskupení, která vznikají a fungují díky souborům lidí, kteří jsou nějakým způsobem uspořádání a kooperují za účelem společného cíle. (Boudon, Besnard, Cherkaoui, & Lécuyer, 2004) Tato diplomová práce se soustředí pouze na podniky, ve kterých lidé vykonávají své pracovní činnosti.

Management se na organizaci dívá jako na soubor čtyř základních komponentů, kterými jsou lidé, práce, informace a technologie. Tyto komponenty neexistují ve vzduchoprázdnu nebo chaosu – jsou nějakým způsobem uspořádány: mají svou strukturu, řád, systém a jsou protnuty procedurami. (Cejthamr & Dědina, 2010) Vzhledem k povaze práce je středem zájmu především organizační kultura.

2.1.1. Organizační kultura

„Kultura je abstrakcí, avšak síly, které jsou vytvářeny v sociálních a organizačních situacích vycházejících z kultury, jsou mocné. Pokud neporozumíme fungování těchto sil, staneme se jejich oběťmi.“

(Schein, 2006, str. 3, přeloženo autorkou DP)

Každá firma má své postupy, jak věci dělá, jak je vnímá, hodnotí a jak funguje. Některá pravidla jsou jasně uvedena, jiná jsou nepsaná. Pravidla můžeme považovat za normy chování a jednání, které mezi sebou lidé v organizacích sdílejí, i aniž by podepsali jakýkoli pakt. *„Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí existujících či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.“* (Bedrnová, Nový, & kolektiv, 1998, str. 469) Podniková kultura jako taková nemá podle autorů objektivní formu existence, je totiž výsledkem především procesu učení a je zprostředkovávána v adaptačním procesu.

Lukášová a Nový (2004) konstatují, že organizační kulturu lze chápat jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. [...] Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní stavební komponenty kulturního systému.“ (Lukášová & Nový, 2004, str. 22, zvýraznění upraveno autorkou DP) Mezi tyto prvky autoři počítají základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a vnější (materiální i nemateriální, tedy behaviorální) manifestace kultury (artefakty). Mezi tyto artefakty mohou patřit například vybavení firem, brožury či produkty organizace – ty řadíme mezi materiální manifestace. K nemateriálním potom můžeme řadit historky, které v organizaci kolují, sdílený slang či společné zvyky apod. „Je to skupinový fenomén, který má výraznou sociální povahu.“ (Hajerová Müllerová & Šimek, 2011, str. 7)

Silná podniková kultura má podle autorů (Bedrnová, Nový, & kolektiv, 1998) tři hlavní znaky – jasnost / zřetelnost (tedy spolupracovníkům je vše dáno najevo tak, aby to pochopili), rozšířenost (seznámení jsou všichni a s vlivem existence kultury se setkávají v každé situaci) a zakotvenost (to, jak moc jsou pravidla do systému zakořeněna). Pokud je organizační kultura všem zřetelně podávána a je respektována, pak můžeme hovořit o silném vlivu na charakter i průběh podnikových jevů: Kultura zprostředkovává přehlednost a pochopitelnost, vytváří podmínky pro komunikaci, rozhodování a implementaci rozhodnutí; není potřebná zvýšená kontrola pracovníků, jelikož je dosaženo všeobecného souhlasu a existuje stabilní týmový duch. Silná organizační (firemní, podniková) kultura má však tendence k uzavřenosti, takže silně **zažitá toxická pravidla budou reprodukována stejně jako ta pozitivní**. Organizační kulturou je nutno se v otázkách nepoctivého jednání na pracovištích zabývat proto, že je to právě kultura, která ovlivňuje chování zaměstnanců, a tedy i jejich poctivé či nepoctivé jednání.

2.1.1.1. Socializace do podnikové kultury

„Socializace je celoživotní proces [...]. Důležitým činitelem socializace dospělých je kultura a pracovní prostředí organizace, v níž jsou zaměstnaní. [...] [S]ocializace v povolání [se uskutečňuje] zejména prostřednictvím sociálních interakcí na pracovišti

a prostřednictvím pracovní činnosti. V produktu socializace povoláním jsou zahrnuty nejen pracovní zkušenosti, [...] ale také pracovní činnost jako významný aspekt osobnosti[.]“ (Nakonečný, 2005, stránky 32-34, zvýraznění upraveno autorkou DP)

Důležitým faktorem při přivykání na nový kolektiv, ale i na práci jako takovou, je právě organizační kultura. Její síla, stabilita, proměnlivost a typ kultury a subkultur, které se v rámci organizace nacházejí. Pozitivní vývoj přivykání je většinou provázen právě přijetím dané podnikové kultury, a naopak nepříznivý vývoj je většinou spojen s nesouladem cílů, hodnot, norem a vzorců chování jedince a organizace. V takovém případě socializace do nového pracovního prostředí neproběhla úspěšně anebo vůbec. (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003) Pracovník je tak k „vhodnému“ chování veden direktivami. Nedodržování těchto nepsaných úmluv může vést k vyčlenění z kolektivu anebo dokonce k odchodu z organizace, pokud se organizační kultura nezmění. (Lukášová, 2010)

Nakonečný (2005) uvádí, že se v zaměstnání lidé setkávají se sociálně významnými vzorci. Tyto vzorce utvářejí prostředí, ve kterém jedinec i celá skupina fungují. Věci se nějak dělají, nějak se o nich mluví, některé jsou považovány za normální a jiné za nepřijatelné. To má vliv nejen na vztahy na pracovišti, ale i na pracovní morálku a hodnoty, názory a normy osob, které se v rámci této pomyslné bubliny pohybují. Nový pracovník je tak v organizaci subjektem sociálních procesů. Učí se, co je od něj očekáváno, co je žádoucí, akceptovatelné a co je nepřijatelné. A dodržování těchto úzů o vhodném (normálním) chování je buď jednoznačné, tedy spojené s vlastní věrností a přesvědčením o účinnosti dané organizační kultury, anebo nucené. (Lukášová, 2010)

2.1.1.2. Co je (na pracovišti) normální?

Prvním problémem v řešení kontraproduktivního či nepoctivého jednání je samotné určení toho, co je kontraproduktivní, nepoctivé, nemorální, kriminální. Aby bylo možno zkoumat normalitu, je nutno pochopit deviantní chování. Deviace je chápána jako odchylka od normality. Tedy od „*ideálního, statisticky průměrného, funkčně optimálního či jinak stanoveného standardu [.]*“ (Hrčka, 2001, str. 11) Pro laika může toto slovo evokovat význam zcela pejorativní – něco nevhodného, špatného či dokonce nebezpečného. Deviace se (z pohledu statistiky) však vyskytuje u všech jevů, které dosahují dostatečného stupně složitosti. Pokud je soubor schopen diferenciaci a variability, vždy ve vzorku nalezneme určitou podmnožinu deviantních případů. (Hrčka, 2001) V sociologii je tedy pojem „deviace“ spjat s jakýmkoli validně sledovaným jevem. Pokud si náhodně vybereme dostatečně velký soubor a stanovíme kritérium *normálního stavu*, dá se předpokládat, že ve svém vzorku nalezneme i *devianty*. Za touto nálepkou nemusí nutně stát nevhodné nebo dokonce nebezpečné chování. Termín sociální deviace totiž neindikuje směr odchylky. Setkat se tedy můžeme i s tzv. pozitivní deviací, která je typická druhým extrémem – kupříkladu nadměrnou konformitou. (Hrčka, 2001) Ta ovšem také může přinášet potíže – třeba tvrdošíjně dodržování všech byrokratických pravidel může způsobit zpomalení, až ochromení systému. Přitom jistě není v zájmu organizace potlačit iniciativu svých zaměstnanců – mohla by se tak připravit například o zlepšení, nové patenty či racionální opatření. Jistá míra pozitivní deviace je tedy v kontextu potenciálu lidských zdrojů předpokládána. (Buriánek, 1997) Všeobecně je ovšem pro účely kriminologických zkoumání (tedy i v tomto případě) deviace brána jako jev, který činí problémy.

Respondenti byli v rámci dotazníku (Štohanzlová, 2016) dotázáni na výskyt a toleranci či nepřijatelnost baterie prvků v kontextu **svého zaměstnání** – a to v různých odvětvích. „*Různé společenské skupiny se mohou ve svých kritériích hodnocení normality jevů a chování lišit. Pojetí normy závisí na konkrétním sociálním kontextu. Své normy a pojetí abnormality mohou mít tyto skupiny vymezeny generačně, profesně, etnicky, náboženskou příslušností, zdravotním postižením, sdílením určité specifické zkušenosti atd. [...] Hovoříme o tzv. dílčí, skupinové normě, která určuje kritéria specifická pro část populace nebo různé společenské skupiny.*“ (Fischer & Škoda, 2014, str. 25) Vzhledem k tomu, že se různá společenská uskupení stavějí různě k určitým typům jednání

a chování, je zřejmé, že to, co je v jedné kultuře považované za deviantní, může být zcela přijatelné v kultuře jiné. (Nový, Surynek, & kolektiv, 2006)

Jelikož ne každé deviantní chování bývá společností morálním nebo právním způsobem sankcionováno, Fischer a Škoda (2014) hovoří o tzv. sociální patologii, která byla původně označením jednoho odvětví sociologie, spojovaného především se jménem Herbert Spencer – pro jeho teorii, jež společnosti přirovnávala k biologickému systému: Stejně, jako se tělo potýká s nemocemi, může být nemocná i společnost. *„Sociálně deviace a patologie jsou značně relativní jevy. Je přirozené, že jsme každodenně svědky porušování různých norem. [...] V každém sociálním prostředí existuje proto nepsaný toleranční limit. [...] [Ten] bychom mohli vymezit jako míru variability snášenlivosti k chování a dodržování norem druhými jednotlivci.“* (Fischer & Škoda, 2014, str. 16) Nový, Surynek a kolektiv (2006) přistupují ve své publikaci k problematice tolerance přirovnáním k různému sankcionování distribuce drog v různých zemích světa. Stejně jako různé země odlišně tolerují tento jev, i v organizacích se setkáme s odlišnou mírou tolerance u různých typů chování a jednání. *„Tento jev, totiž rozdílná intenzita reakce na sociálně deviantní chování, se nazývá sociální tolerance. Jednotlivé sociální normy mají tzv. toleranční limit. [...] Míra tolerance může být impulsem pro posuzování společenské závažnosti určitého druhu sociálního chování či sociální nezbytnosti dané sociální normy.“* (str. 71, zvýraznění upraveno autorkou DP) Toleranční limit tedy můžeme chápat jako pomyslný prostor kolem sociální normy. Zónu mezi normalitou a deviací, jak pozitivní, tak negativní. (Urban, 2017)

Stejně jako se v různých společnostech a dobách setkáváme s jiným pojetím toho, co je deviantní a normální, podobné nedostatky doprovázejí i definici toho, co je vlastně kriminálním činem. Pokud bychom se omezili pouze na trestní právo, Tomášek (2010) vidí problém v neustálých aktualizacích trestních zákoníků, v antropomorfizaci zločinnosti jako něčeho samostatně životaschopného, v nejasných hranicích trestných činů a přestupků či v sepletí tvorby zákonů s politikou, neurčitost či vágnost definic atd. Autor později rozvíjí své myšlenky směrem k porušování sociálních a morálních norem po vzoru T. Sellina, který tvrdil, že by se kriminologie neměla omezovat na trestní zákony, ale měla by vycházet z předpokladu, že v každé společnosti existují standardy chování a jednání. *„Autoři, držící se této linie uvažování proto v souvislosti s náplní kriminologického zkoumání hovoří spíše v termínech sociálních deviací (eventuálně sociálně patologických jevů, asociálního chování nebo nonkonformního či rizikového jednání). Kriminologii se za těchto podmínek rázem otevírá šance [...] zahrnout do pole*

svého zájmu takové projevy lidského chování, na něž sice trestní zákon nepamatuje, avšak společnost je přesto vnímá jako nežádoucí, deviantní či závadové.“ (Tomášek, 2010, stránky 14-15) Tyto jevy společnost také znepokojují – a podle autora dokonce někdy více než některé typy trestných činů.

Velká váha toho, jakým způsobem bude jednání či chování hodnoceno, leží nejen na době a místě. Důležitý je také kontext a osoba toho, kdo takový projev hodnotí. Kvůli těmto námitkám Tomášek (2010) upozorňuje, že se někteří vědci shodují, že nelze přijmout žádná univerzální pravidla vnímání deviantního, kriminálního či nemorálního činu. Řešením je podle autora například pragmatický přístup – tedy východiska trestního práva a data, která mapují, co se určité populaci jeví jako nesprávné. Podobnou diskuzi uvádějí ve své publikaci i Novotný, Zapletal a kolektiv (2004), kteří konstatují, že existuje více možností vnímání kriminality – tedy skrze legální definici (vycházející z práva), skrze sociologický pohled (dle odchylného či deviantního chování), nezavrhují však ani jiné možnosti. Fischer a Škoda (2014) ve smyslu vymezení normálního a odchylného jednání zmiňují hned několik možností pohledů:

1. Absolutistický: Normy jsou jasně a srozumitelně dány, jakékoli odlišné chování je deviantní.
2. Moralizující: Rozlišuje společnost do dvou skupin – lidé buď vždy dodržují pravidla, anebo jsou společností odsouzeni jako od přírody nemorální devianti.
3. Medicínský: Deviace je příznakem nemoci společnosti – nesouladu systému.
4. Statistický: Odchylka je dána určitou vzdáleností od průměru.
5. Relativistický: Deviaci, normalitu a patologii je nutno analyzovat v kontextu kultury.

Některé jevy, jež zkoumal dotazník datového souboru (Štohanzlová, 2016), by se s jistotou daly zařadit do nevhodného jednání v případě, že budeme kriminální čin vnímat sociologicky a normu budeme hledat ve všeobecných pravidlech naší společnosti. Některé by i trestní právo klasifikovalo jako kriminální (například šikanu či krádeže). Jsou tu ale i takové, u nichž není jasné, jestli by byly alespoň morálně odsouzeny. I užívání pracovního telefonu k soukromým hovorům (pokud nejde o povolený benefit) anebo brouzdání po internetu v pracovní době však lze považovat za podnik poškozující – zaměstnanec přinejmenším nevyužívá svůj čas k činnosti, za kterou je organizací placen, čímž zaměstnavateli vzniká škoda. Pokud netratí přímo organizace – například

sama organizace může za určitých okolností tlačit své zaměstnance k nepoctivosti ve formě šizení klientů a zákazníků (Buriánek, 1997) – přichází k újmě jiní.

Vzhledem k této diskuzi je praktická část diplomové práce zaměřena na toleranci a nepřijatelnost sledovaných prvků baterie (viz Příloha 2 – Dotazník, otázka JB.1). Výsledkem jsou závěry, které jevy jsou sankcionovány skrze sociální kontrolu a které jsou naopak v tolerančním limitu.

2.1.1.3. Neformální kontrola jednání

Organizační právo nebo spravedlnost rozebírají i Bechtoldtová a její kolegové, kteří se kromě vnějších vlivů ve svém článku pro *European Journal of Work and Organizational Psychology* zaměřili také na vnitřní nastavení jedinců – na jejich emoční procesy a hlavně sebekontrolu, která se v jejich výzkumu ukázala jako klíčový prvek – nejvíce vlivná proměnná (ze zkoumaných) na kontraproduktivní jednání na pracovišti. (Bechtoldt, Welk, Zapf, & Hartig, 2007) Kontrola, tedy i ta směřující k jedinci samotnému, má obrovský význam ve zkoumání nepoctivého jednání.

Nakonečný (2005) poukazuje i na kontrolu sociální – tedy systém trestů a odměn za žádoucí či nežádoucí chování. Stejně jako jsou zaměstnanci trestáni či odměňováni vedením za své výkony, v mezilidské interakci působí stejný proces, který si tímto způsobem hlídá stálost neoficiálních pravidel (mezi nimiž může být i přístup k různému nepoctivému jednání). V rámci těchto pravidel může být víceméně jakákoli tichá úmluva platnou – tedy i nepoctivá jednání se někdy mohou stávat normou: „*Organizace hospodářského i jiného typu jsou tvořeny více či méně početnými soubory lidí, mezi nimiž se nutně vytváří sociální interakce, a to v rovině formální [...] a v rovině neformální [...]. Fungování organizace je vyjádřeno řadou konstruktů (například pracovní spokojenost, podnikové klima, kariéra a další), které také nutně zahrnují sociálně psychologická hlediska[.]*“ (Nakonečný, 2005, str. 89) Autor dále demonstruje relaci mezi cíli, normami, sankcemi (pozitivními i negativními), pozicemi a akcemi. Jednoduše řečeno – na jednání v organizacích má vliv to, v jaké je jedinec pozici (nejen té pracovní, ale i sociální), co je jeho cílem, jaké mu hrozí sankce a v jakém normativním prostředí se pohybuje. Sociální kontrola a toleranční limit však nejsou dány jen vnějším světem a názory ostatních. Jako vnitřní kompas v tomto smyslu funguje svědomí, seberegulace,

víra či osobitě zvnitřňování a osvojování si norem vhodného chování a jednání. (Urban & Dubský, 2008)

V tomto kontextu není nezajímavé, že se dle Čírtkové (2003) dříve zaměstnanci dopouštěli na svých zaměstnavatelích nepoctivého jednání především na vlastní pěst. Docházelo hlavně ke krádežím zboží, skladového materiálu nebo peněz z pokladny. Dnes má ovšem nepoctivé jednání často podporu ve formě spolupachatelství v týmech zaměstnanců či kvůli spojení s někým externím a bývá zaměřeno spíše na know-how, citlivé informace či počítačové machinace s účty apod.

Tento posun může být způsoben nárůstem počtu firem zaměřených na služby, technickým rozvojem a všeobecně podmínkami na trhu práce. Stejně jako se v čase mění nabízené pracovní posty, mění se i (nepoctivé) chování zaměstnanců na těchto pozicích. Ať tak či tak, v případě, že se jedná o kolektivní čin, do kterého je možná zapletena větší část kolegů, je zřejmé, že kontrola – jak sociální, tak ta vnitřní – někdy selhává a nepostihuje nekalé praktiky negativními sankcemi. Toleranční limit se tedy může rozšířit nebo úplně změnit jak v rámci kultury celé organizace, tak v rámci nějakých *subkultur*. Deviační subkultury (subcultures of deviation) jsou dány skupinami lidí, kteří si vybírají jiné hodnoty a způsoby chování. Takové skupiny též kladou tlak na nově příchozí, kteří se mezi ně mají socializovat. (Buriánek, 1998)

Základními funkcemi sociální kontroly a s tím spojeného tolerančního limitu, který je pro organizaci (potažmo pro lidi v ní) žádoucí, jsou podle Urbana a Dubského (2008) jak zajištění zdravého chodu určité společnosti (která má svá specifika – jako třeba organizace), tak další udržení tohoto chodu. K tomu je nutno zajistit konformitu členů společnosti, kteří si pravidla a normy neustále ověřují a potvrzují díky zpětné vazbě. Soudržná společnost (skupina) se snaží uspokojovat co nejvíce individuálních i skupinových potřeb tak, aby toto naplnění její fungování neohrozilo. Jde tedy o funkce:

- preventivní (předcházení nežádoucímu chování eliminací příčin a zamezením eskalací)
- odstrašující (vyvolání strachu z hrozby negativních sankcí)
- resocializační (zamezení opakování nežádoucího chování)
- represivní (okamžitá reakce – eliminace netolerovaného chování)
- stabilizační (dodání pocitu klidu a předvídatelnosti, *správného* chápání světa)¹

¹ Stejně jako v organizaci, mechanismy sociální kontroly a tolerance či nepřijatelnost některých typů jednání nalezneme ve všech sociálních skupinách / společnostech, včetně rodiny, sousedství nebo i na národní či nadnárodní úrovni. Sociální kontrola má i formální podobu, kterou zajišťují soudy, policie, vězeňství, masová média, školy atd. (Urban & Dubský, 2008)

Čírtková (2003) varuje, že i přestože se firmy často na své půdě snaží předejít nekalému jednání svých zaměstnanců, a i když je prohřešek dokonce odhalen, často nedochází k odpovídajícímu trestu: „*Firmy při podezření na nekalé jednání svých pracovníků často váhají, zda okamžitě informovat policii. [...] Zřejmě zde působí i obavy z toho, že vnitřní problémy prosáknou na veřejnost, a tím dojde k druhotnému poškození firmy v podobě škod na image. [...] Neudivuje, že tento postup působí ve svých důsledcích antipreventivně. Dokonce i když je pachatel znám, nedochází k oznámení trestné činnosti na policii. Čím výše stojí pachatel v hierarchii podniku, tím méně je jeho čin oznamován. Zřejmě se zde uplatňuje obava, že by mohl při své obhajobě vyzradit podnikové know-how.*“ (Čírtková, 2003) Kontraproduktivní jednání ovšem může být neřešeno z více důvodů. Jedním z nich může být například to, že se za takové jednání *pachateli* nedostane zpětné vazby, že udělal něco špatného. Není tedy olabelován jako *pachatel* či deviant atp. Labelingem, etiketizací nebo nálepkováním je myšlen právě proces označení jedince, analýza důvodů jeho chování a interpretace. (Urban, 2017) Pokud není ten, kdo se chová kontraproduktivně, kriminalizován (obviněn, odsouzen a zařazen na pomyslnou černou listinu), není důvod jeho činy restriktivně řešit. I zde do hry vstupují mocenské motivy a sociálně-kulturní podmíněnost skupiny. (Urban, 2017) Nepoctivé jednání může být přehlíženo i například proto, že není natolik nepřijatelné, aby stálo za to ho pojmenovat, řešit, dostat se do případného konfliktu apod. V neposlední řadě jde i o úvahu zisků a ztrát. Někdy může být jednoduše řešení dražší než následky nepoctivosti. Buriánek (1999) v tomto ohledu doporučuje bilancovat nálady na prevenci, kontrolu a případnou nápravu škod.

Výskyt a řešení nepoctivého jednání tedy paradoxně nejsou ovlivněny jen pravidly, sociální kontrolou a strachem z negativních sankcí atp., ale i možnými následky ze sankcionování těchto činů. Případně tím, že samotné řešení přináší příliš komplikací. Někdy může selhat kontrolní činnost: Nejčastěji se na nepoctivé jednání podle Wilsona (2004) přichází náhodou (více viz kapitola 2.1.2.4. Detekce kontraproduktivního jednání a možnosti jeho zamezení).

Pokud se kontraproduktivní jednání z jakéhokoli důvodu opakuje, není sankcionováno a je snad dokonce tolerováno, tedy ovlivňuje celou společnost a devastuje původní konsenzus normality, dá se říct, že se může stát i normou. (Buriánek, 1998)

2.1.1.4. Změna organizační kultury

I nepoctivé jednání se může stát součástí firemní kultury. Strnulost rigidních organizací pak může být velkým problémem v případě, že se organizace bude odhodlávat ke změně (Bedrnová, Nový, & kolektiv, 1998), přičemž změna je (v případě, že organizace či lidé v ní pracující docházejí k újmě) na místě, avšak nejde o jednoduchý proces a nedělá se za účelem krátkodobých výsledků. V procesu změny často dochází ke konfliktům, které musejí manažeři (či jiní vedoucí pracovníci, kteří se snaží podnikovou kulturu ovlivnit) zvládnout. A to není lehký úkol. Silná organizační kultura vyvíjí velký nátlak na jakéhokoli narušitele, který se ji pokouší změnit, a je nutno se postupně vypořádat s odporem, který každá změna přirozeně vyvolává.

V první fázi je iluzorní přistupovat ke změně jako k něčemu všeobecně přijatelnému, a především jednoduše dosažitelnému (Šmída, 2007). Překonání minulosti a zaběhnutých pravidel je především pro neinformované jedince, kterých se ovšem mají změny nejvíce týkat, nelehký úkol. Obzvláště silnou rezistenci vyvolává pocit strachu a pochybování o smyslu, důvodu a způsobu prováděných změn. Řešením je komunikace a případně i šance pro zapojení zaměstnanců do procesu změny tak, aby měli pocit, že mají nad svým osudem kontrolu, a minimalizovat tak překvapení ve smyslu negativních senzací. Změna by se měla provádět postupně a pozvolna – takto, krok po kroku, se s ní totiž zaměstnanci mnohem snadněji smíří. (Váchal, Vochozka, & kolektiv, 2013)

Proti hybným silám, které fungují pro změnu podnikové kultury, působí takzvané síly rezistenční. Výslednicí je reálná úroveň regulace procesu změny, která se nachází někde mezi požadovanou úrovní regulace procesu a nepřípustnou úrovní. (Váchal, Vochozka, & kolektiv, 2013) Šmída (2007) konstatuje, že i s nesouhlasem je nutno pracovat a s nežádoucím odporem je nutno počítat a postupně jej eliminovat podporou, motivací, ukázkami pokroku a dalšími metodikami. Za tímto účelem představuje autor osmibodový návod, jak úspěšně zavést změny organizační kultury. Jsou to:

- „vyvolání vědomí naléhavosti realizovat změny,
- sestavení koalice, schopné prosadit a realizovat změny,
- vytvoření vize a strategie programu změn,
- delegování pravomocí v širokém měřítku,
- plánování, realizace a ocenění nezpochybnitelných krátkodobých výsledků,

- využití dosažených výsledků pro motivaci, argumentaci a podporu dalších změn,
- zakotvení nových přístupů a postupů do firemní kultury.“ (Šmída, 2007, str. 221)

V jakékoli organizaci jsou změny přirozeným jevem a týkají se prakticky všech jejích stránek. Podle Lukášové a Nového (2004) je ale právě firemní kultura tím, co se mění nejsložitěji. „Změna organizační kultury [...] je nejnáročnější variantou řešení daného problému. [...] Dosažení skutečné změny však neznamena pouze změnit systém řízení, ale dosáhnout rovněž změny vzorců chování[,] a především pak změny „mentálního naprogramování“, tj. změny na úrovni hodnot, postojů a norem chování. Pokud [...] změna nedospěje až do tohoto stupně, mají organizace tendenci vracet se po čase k původnímu stavu – techniky byly sice implementovány, ale myšlení zůstalo stejné.“ (Lukášová & Nový, 2004, str. 49)

2.1.2. Vztahy na pracovišti a kontraproduktivní jednání

S firemní kulturou se pojí vztahy na pracovišti. Ty v jejím rámci vznikají, ale zároveň ji i zpětně ovlivňují. Jedinečné prostředí každé organizace a jeho atmosféra do značné míry ovlivňují to, jak se zaměstnanci v práci cítí a jaké vztahy utvářejí. Přestože je každá firma jiná, dají se v tvorbě vztahů vyzorovat podobnosti. V rámci týmu se může jednota posilovat jednoduchým pravidlem *my proti nim*, postaveném na soutěži s jiným týmem / oddělením / sektorem / skupinou kolegů atp. Vztahy se mohou konstruovat na základě nějaké společné myšlenky ve smyslu *všichni jsme rodina*, která si zakládá na neoficiálnosti a familiárnosti solidárního celku. Dále se mohou vazby tvořit za účelem konkurence před vedením či při společné koncentraci za účelem dobrého zvládnutí nějakého úkolu. Velice silným prvkem společenské statiky firmy jsou tradice a snaha udržet neměnné a dané zvyky, které podporují identifikaci jednotlivců s firmou jako celkem a odbourávají negativní vztahy uvnitř kolektivů. Podobně je na tom setrvačnost, která ovšem na rozdíl od tradic spoléhá hlavně na to, že všechno se vždy nakonec udělá tak nějak samo, avšak stačí jen drobný impuls, který může vše zničit. Problémy nastávají u všech výše zmíněných možností a jde pouze o typy, které Bednář

a kolektiv (2013) považují za základní, nikoli o plný výčet. Často se navíc doplňují či překrývají.

Složitost vztahů a jejich utváření má na svědomí organizační kultura, která dle Wagnerové a kolektivu (2011) tím pádem ovlivňuje například i výskyt šikany (mobbingu), ale nejen té. „*Pro destruktivní a agresivní chování zaměstnanců jsou totiž některé rysy společné, a tak je vhodné tyto typy chování vnímat jako jeden celek, který je podřízen stejným zákonitostem.*“ (2011, str. 117) Přestože jsou zaměstnanci na svých pozicích proto, aby odváděli práci, je iluzorní předpokládat, že jejich vztahy nebudou syceny emocemi. Přestože je univerzalistická kultura založena na normách a pravidlech a hlavním úkolem zaměstnance je odvádět výkon, partikularistický pohled na věc dodává, že vztahy a přátelství jsou někdy více než smlouva. (Hajerová Müllerová & Šimek, 2011) Lukášová a Nový (2004) rozebírají typologii organizační kultury podle Trompenaarse (1993). Tato typologie se v horizontálním směru rozděluje na organizace zaměřené na rovnost anebo na hierarchické uspořádání a v rovině vertikální na orientaci na úkoly anebo právě na vztahy. V případě, že je organizační kultura více zaměřena na vztahy, je kladen důraz na seberealizaci (v případě rovnostářského podniku) anebo na moc (v případě hierarchického uspořádání).

Za předpokladu, že zaměstnanec neodvádí svou práci úplně sám (má alespoň nějaké kolegy, nadřízené či podřízené), se nikdy nestane, že by své aktivity prováděl v sociálním vakuu, a to i v případě, že je organizace zaměřena více univerzalisticky – vždy se formují vztahy se specifickou dynamikou. Sociální prostředí na člověka působí nejen jako na jedince, ale i jako na profesionála, jehož práce je do značné míry ovlivněna i tím, jak se v práci cítí a s kým a jakým způsobem jedná. Boddy (2014) ve svém výzkumu kontraproduktivního jednání pojmenoval tzv. *korporátní psychopaty (corporate psychopaths)*, kteří narušují chod organizace. Výsledky ukázaly, že takoví lidé mají signifikantní dopad na kontraproduktivní chování na pracovištích prostřednictvím konfliktů a šikany. Lukášová a Nový (2004) považují za nezbytné, aby se organizační kultura tvořila cíleně tak, aby výsledky fungovaly ve prospěch organizace. Je možné, že organizační kulturu přejímá zaměstnanec nevědomky, avšak vnímá náplň vztahů, které si utváří. Přestože možná do vztahů nekládá záměr vědomě, je ve vztazích obsažen a vstupuje do něj právě skrze podnikovou kulturu. Proto jsou vztahy a interpersonální role jednou z klíčových oblastí práce dobrého manažera či vedoucího pracovníka (Váchal, Vochozka, & kolektiv, 2013).

2.1.2.1. Typy kontraproduktivního jednání

Wagnerová a kolektiv (2011) vidí kontraproduktivní jednání následovně: „Kontraproduktivní pracovní chování [...] je charakterizováno úmyslností a záměrností. [...] Jedná se o chování, které poškozuje organizaci samotnou a/nebo její členy, včetně okruhu zákazníků, dodavatelů a dalších tzv. stakeholders (investorů) [nebo] i takové, které [je] poškozuje neúmyslně, ale v důsledku volního chování [.]“ (s. 126 - 127) Vycházejí z pěti skupin kontraproduktivního jednání podle Robinsonové a Bennettové (1995), které v rámci své analýzy, jejíž výsledky vyšly v *Journal of Applied Psychology*, definovaly následující členění do pěti oblastí (volně přeloženo autorkou DP):

1. Zneužívání (chování namířené proti spolupracovníkům od ignorování po pomlouvání, vyhrožování či výsměch; lze hovořit o šikaně jak na stejné úrovni kolega-kolega, tak ve vztahu nadřízený – podřízený, či dokonce naopak)
2. Nerespektování stanovených postupů (porušování předpisů...)
3. Sabotáže (zneužití či zničení majetku zaměstnavatele, včetně manipulace s citlivými daty...)
4. Krádeže (od zneužití pracovního telefonu k soukromým účelům po zcizení věci komukoli – firmě, kolegovi, klientovi...)
5. Stažení se (absence, pozdní příchody, využívání pracovního času k jiným aktivitám...)

Kantenová a Ülkerová (2013) vidí kontraproduktivní chování interpersonální (mezi jedinci na pracovišti) a kontraproduktivní chování organizační (zaměřené proti organizaci). S tímto členěním se shoduje i zkoumání Bennettové a Robinsonové (2000), které analyzovaly celkem 28 položek baterie (možností destruktivního / deviantního / nepoctivého jednání). Díky faktorové analýze identifikovaly stejné dvě skupiny deviantního jednání² – takové, které je vedeno vůči jedincům na pracovišti (7), a takové, které je vedené přímo proti organizaci samotné (12):

² Do analýzy dále vstoupily položky (volně přeloženo autorkou DP): Pracovat na vlastních věcech namísto práce pro zaměstnavatele; Roznášet pověsti či pomluvy o organizaci; Tvrdit, že je nemocen, i když není; Vyprávět o tom, na jak hrozném místě pracuje; Ztratit v práci náladu; Odejít dřív z práce bez dovolení; Přenechat svou práci k dokončení někomu jinému; Roznášet pověsti či pomluvy o šéfovi či kolezích; Dělat obscénní komentáře (Bennett & Robinson, 2000).

PROTI JEDNOTLIVCŮM	PROTI ORGANIZACI
Dělat si legraci z někoho v práci	Vzít si něco z majetku firmy bez dovolení
Říct něco zraňujícího někomu v práci	Strávit příliš mnoho času fantazírováním a sněním místo práce
Dělat etnické, náboženské nebo rasové poznámky v práci	Zfalšovat účet pro získání více peněz, než bylo skutečně utraceno za proplacitelné náklady
Klít / nadávat (<i>cursed at someone</i>) někomu v práci	Další anebo delší přestávka, než je dovoleno
Udělat zlý žert mířený proti někomu v práci (napálit ho)	Pozdní příchod bez dovolení
Chovat se hrubě vůči někomu v práci	Ničit pracovního prostředí
Veřejně zesměšnit někoho v práci	Odmítnout následování šefových instrukcí
	Schválně pracovat pomaleji, než jaké jsou možnosti
	Diskutovat tajné informace s osobou mimo organizaci
	Užít ilegálních drog nebo alkoholu v práci
	Vkládat malé úsilí do práce
	Protahovat práce pro získání přesčasů

Tabulka 1: Finální rozdělení položek dle faktorové analýzy Bennettové a Robinsonové (2000). Volně přeloženo a upraveno autorkou DP.

Rozdělení skupin kontraproduktivního jednání se věnovali v zahraničí i další autoři. Khalef (2003) se zaměřil pouze na násilné chování. Rozdělil čtyři typy takového chování: slovní násilí, fyzické násilí, násilné chování (například urážlivá gesta či naschvály) a sexuální násilí. Křížková, Maříková, Uhde a další autorky (2006) se v Čechách zaměřily pouze na sexuální oblast a zjistily, že se odbory³ takovými problémy, jako je harašení v organizacích, příliš nezabývají. Z hlediska zástupců odborů doslova užívají přirovnání *málo důležitý* či *marginální problém*.

Z datového souboru (Štohanzlová, 2016) však vyplývá, že se v odborech angažuje pouze 13 % ekonomicky aktivních respondentů. 61 % uvádí, že se na půdě jejich organizace odborová organizace ani nenachází a 11 % na tuto otázku nedokázalo odpovědět, protože neví, jestli u nich odbory vůbec existují. Skrze odbory zaměstnanci komunikují se zaměstnavatelem za účelem vyjednávání, spolurozhodování, kontroly smluv atd. Jejich role však již není tak výrazná jako v minulosti. STEM uvádí pozvolný

³ „Odbory jsou sdruženími zaměstnanců (pracovníků) určenými k obhajování zájmů a ochrany jejich práv. [...] Postavení, práva a oblasti odborových organizací v organizacích jsou upraveny zákony, v České republice je to zejména zákoník práce a zákon o kolektivním vyjednávání.“ (Kociánová, 2010, str. 188)

pokles počtu členů už od počátku 90. let minulého století. (Huk, 2002) Přesto dvoutřetinová většina veřejnosti považuje odbory u nás za užitečné a potřebné. STEM (2014) provedl výzkum, ze kterého vyplývá, že je 84 % respondentů přesvědčeno, že odbory hájí zájmy jejich členů.

Křížková, Maříková, Uhde, & kolektiv (2006) navrhuje, aby byla tato problematika (nejen) odbory prozkoumávána s citem pro svou všeobecnou senzitivitu a emocionalitu tématu a poukazují na latentní povahu této problematiky. Zároveň nezapomínají na argumentace ohledně subjektivity vnímání toho, co sexuální obtěžování je a co není. Zde se autorky odkazují na výstupy MacKinnonové (1979), která rozdělila sexuální obtěžování do dvou kategorií (volně přeloženo autorkou DP):

- „*Něco za něco*“: Tedy takové jednání, které zahrnuje výměnu – dalo by se říct, že jde o úplatkářství nebo hrozbu.
- *Nepřátelské pracovní prostředí*: Tedy takové obtěžování, které zahrnuje všemožná znepríjemnění práce, např. nevhodnou výzdobou, nápisy apod.

Toto rozdělení by se dalo chápat i širěji – tedy nejen se sexuálním podtextem, ale i například ve spojení se šikanou, nátlakovými skupinami, přítelíčkováním či jakýmkoli jiným zvýhodňováním určitého okruhu lidí / jedince. MacKinnonová (1979) hovoří o *unequal power*, tedy o uplatňování nerovné moci. Nerovnou moc lze uplatnit nejen v harassmentu (tedy v sexuálním obtěžování). Podobně je na tom třeba vztah agresora a oběti šikany. Podle Wagnerové (2011) šikana začíná ve chvíli, kdy se ze sporu stane dlouhodobý problém, ve kterém jedna ze stran získala převahu.

Podrobnějšímu rozdělení kontraproduktivního / deviantního / nepoctivého jednání se věnovali Cullen & Sackett (2003, str. 151). Ti identifikovali celkem 11 kategorií (volně přeloženo a zkráceno autorkou DP):

- krádeže a příbuzné chování
- poškozování majetku
- zneužití informací
- zneužití času či zdrojů
- nebezpečné chování
- nízká docházka (malá účast)
- špatně odvedená práce
- užívání alkoholu
- užívání drog
- nevhodné verbální jednání

- nevhodné fyzické jednání

Mezi českými autory dále k tématu výrazně přispěla i Ludmila Čírtková (2003), která se ve svém článku *Nepoctivost na pracovišti* vyjadřuje k problematice erozivních prvků (v jejím případě k nepoctivosti) následovně: „*[P]racovníci poškozují svoji firmu tím, že na pracovišti jednají v rozporu s dobrými mravy, vnitřními předpisy organizace či přímo v rozporu se zákonem. Měkčí polohy nepoctivosti sice nedosahují stupně nebezpečnosti trestného činu (pracovní šlendrián je všedností), nicméně zaměstnaneckou organizaci poškozují buď materiálně, např. v podobě ušlého zisku, anebo morálně v podobě pošramocené reputace či ztráty dobrého jména.*“ (Čírtková, 2003) V tomto případě se mezi erozivní prvky dá zařadit i takové jednání, které obsahuje vše od projevů nelояality (autorka tím myslí jak donášení konkurenci, tak například upřednostňování vlastních zájmů nad firemními) až po zjevně kriminální činy, postižitelné právním systémem.

Pro všechny erozivní prvky, jenž zkoumal datový soubor (Štohanzlová, 2016, viz Příloha 2 - Dotazník), lze najít oporu ve výše zmíněných teoriích a výzkumech.

2.1.2.2. Kontraproduktivní jednání a stres

Podle Dědiny a Odcházela (2007) existují typické stresory, které potkávají zaměstnance na pracovištích – jsou to neadekvátní pracovní prostředí, nesprávný design práce, špatný styl managementu, nejistá budoucnost, rozpory mezi zájmy organizace a jednotlivce či špatné vztahy na pracovišti. Neúnosné situace anebo dlouhodobější vystavení silnějším podnětům – přičemž se situaci (někdy zdánlivě) nelze vyhnout – mají vždy za následek stres. Ten se projevuje širokou škálou reakcí od úzkostí, napětí, nejistoty, nervozity až po sociální stažení, psychosomatické obtíže, psychické poruchy, panické ataky a jiné epizody anebo dokonce reálně fyzické obtíže, jako jsou změny váhy, stravovacích návyků, žaludeční vředy, změny krevního tlaku a další negativní následky. Jako takový ho však lze odstranit pouze eliminací příčin, nikoli zaměřením na nežádoucí důsledky (Bednář & kolektiv, 2013).

Podle Armstronga a Taylora (2015) existují hned čtyři důvody, proč by se organizace měla zajímat o to, zda jsou její zaměstnanci ve stresu a nějak s touto informací

pracovat: „*Za prvé, organizace by měly jednat společensky odpovědným způsobem a měly by zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života. Za druhé, [...] nadměrný stres způsobuje onemocnění. Za třetí, [...] výsledkem stresu může být neschopnost zvládat nároky vykonávané práce, což ovšem vyvolá další stres. Za čtvrté, [...] nadměrný stres může snižovat efektivitu zaměstnanců a tím výkon organizace.*“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 510). Jako řešení autoři vidí vyjasňování nejasností, poskytování vyšší míry autonomie, stanovování rozumných a dosažitelných cílů a zařazování zaměstnanců na takovou práci, na kterou se hodí. Stejně férově by pak vedení organizace mělo přistupovat i k plánování kariéry a povyšování, mělo by otevírat diskuzi mezi podřízenými a nadřízenými či poskytovat možnosti konzultace s personalisty nebo zahájit výchovné kampaně proti šikaně a vzdělávat manažery, aby byli na podobné situace připraveni a vybaveni praktickými znalostmi.

Šikanu (především mobbing, tedy systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti) podrobně rozebírá i Wagnerová s Kmoníčkovou (2011). Ty konstatují, že výskyt mobbingu na pracovišti ovlivňuje právě firemní kultura. Takto složité mezilidské vztahy mají poté za následek i možné ekonomické ztráty, jelikož dochází nejen ke snížení výkonu zaměstnanců, častějším absencím, ale i k případnému opuštění pracovního místa, po kterém mohou pro firmu následovat další výdaje spojené s hledáním nové pracovní síly či dokonce případně soudní řešení této dohry.

Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003) klasifikují hned devět skupin významných stresorů v práci. Jde o následující zátěže:

- svalová (problematika stereotypní či náročné pohybovosti, zvedání břemen, nedostatku pohybu či prostoru atd.)
- senzorická (nároky na zrak, včetně ztížené viditelnosti)
- mentální (jednotvárnost či naopak vysoká náročnost/složitost práce)
- hluk a vibrace
- osvětlení (problémy intenzity, rovnoměrnosti či barvy světla)
- klimatické podmínky (teplota, proudění, vlhkost)
- chemické látky (všechna skupenství)
- pracovní úrazy (včetně nevyhovujících pracovních pomůcek)
- sociální faktory (uzavřený prostor, příliš mnoho lidí, nároky na komunikaci a spolupráci)

Špatné vztahy na pracovišti (tedy i případná šikana či další nevhodné chování) jsou tedy důležitým tématem k řešení. Autoři ukázali v rámci modelu vazby mezi podmínkami a individuálními charakteristikami lidí několik možných reakcí na subjektivní stres. Jde o afekt, úzkost, hostilitu nebo deprese. Ani jedno není zrovna žádoucím jevem ani pro jedince, ani pro organizaci, která od něj očekává nějaké výkony.

Stres jako takový sice nemusí být vždy negativním jevem – můžeme hovořit o tzv. eustresu, tedy stresu pozitivním, který zbystřuje vnímání a motivuje k lepším výkonům (taktéž může u některých jedinců v první chvíli působit i první fáze negativního stresu, než se dostaví únava, vyčerpání či dokonce kolaps (Dědina & Odcházal, 2007)) – nicméně stres v podobě dlouhodobé zátěže, kterou zaměstnanci zažívají ve výše vyjmenovaných případech, kdy jsou podmínky práce nevyhovující anebo se na pracovišti setkávají s jinými negativními jevy, by se radil spíše do distresu. Tedy stresu negativního, jehož nadměrná zátěž působí útlumově a může mít vážné, dokonce nevratné následky na psychickém i fyzickém zdraví. (Bednář & kolektiv, 2013)

2.1.2.3. Zdroje a obhajoba nepoctivosti

Kulas, McInnerneyová, DeMuthová, a Jadwinskiová (2007) v *Journal of Psychology* upozorňují, že ne každý nespokojený zaměstnanec se dopouští krádeží, avšak objevují se častěji, pokud tomu nahrává sama kultura. Ke stejnému poznatku došli i další autoři, kteří zjistili, že zaměstnanci, kteří mají pozitivní pocity ze své pracovní situace, jsou méně náchylní k nepoctivostem a naopak – především v kombinaci například s emoční (ne)stabilitou atp. (Colbert, Mount, Harter, Witt, & Barrick, 2004)

Čírtková (2003) shrnuje poznatky dostupného poznání: Varuje, že problematika motivace k poškozování firmy není ještě dostatečně prozkoumána, a uvádí, že mezi příčiny firemní kriminality patří kromě situačních tlaků (životní krize, konflikty, osobní potíže atd.) a existujících příležitostí (vychází z míry kontroly; více viz 1.3. Role prostředí a rutinních aktivit) i osobnostní aspekty. Zaměstnanci se tak i přirozeně, svým charakterem, inteligencí, povahovými rysy, temperamentem atd. pohybují na škále někde mezi zcela poctivými a zcela nepoctivými. Nejdůležitějšími zdroji nepoctivosti zaměstnanců jsou podle autorky následující jevy, které by se daly rozdělit do několika kategorií (zdroje dle Čírtkové, kategorie přidány autorkou DP):



Obrázek 1: Typy nepoctivého jednání dle Čírtkové (2003), rozdělení upraveno autorkou DP

Otázce, proč se vlastně zaměstnanci na svých pracovištích dopouštějí nepoctivého jednání, se věnovali i v zahraničí. Významnými autory v oblasti *obhajob* kriminálního jednání je duo autorů Sykes a Matza (1957), kteří se zabývali tzv. neutralizačními technikami. Jde o techniky, které jedince chrání před vlastním pocitem viny, sebeobviňováním, ale také před obviňováním druhými. Jejich pět základních technik obsahuje: popírání odpovědnosti, popírání poškození, popírání oběti, odsuzování odsuzujících a odvolávání se k vyšší loajalitě. Jejich koncept byl rozšiřován či upravován mnoha autory. Z článku Hollingera a Davise (2006) vyplývá, že existuje hned několik (v tomto případě sedm) výmluv či vysvětlení, které nepoctiví zaměstnanci využívají k obhajobě svých činů (v článku autorů jde především o krádeže majetku firmy):

NEUTRALIZAČNÍ TECHNIKA	Příklad výroku
Odmítnutí odpovědnosti	<i>„Nemáme žádné kamery nebo jiné bezpečnostní systémy, takže není moje chyba, když se něco ztratí.“</i>
Odmítnutí škody	<i>„Nikdo nebude postrádat těch pár věcí, co si vezmu.“</i>
Odmítnutí oběti	<i>„Firma má tak velký zisk, že nemají právo tvrdit, že by jim ublížilo pár drobných krádeží.“</i>
Odsouzení odsuzujících	<i>„Nemají žádné právo mě soudit. Jediná oběť jsem tu já, když mám tak malý plat. Firma by neměla být překvapená, že její tvrdě pracující zaměstnanci kradou.“</i>
Obrana nutností	<i>„Opravdu potřebuji peníze, abych si mohl koupit jídlo a zaplatit účty.“</i>
Odkaz na vyšší hodnoty	<i>„Moji přátelé a rodina jsou důležitější, takže kamarádovi dám věci zdarma. Potřebuji peníze, protože mám nemocné dítě.“</i>
Metafora účtování	<i>„V létě jsem měl práce plnou hlavu a dal tomu všechno. Pokud něco ukradnu, je to v podstatě kompenzace za práci navíc.“</i>

Tabulka 2: Vysvětlení/obhajoba nepoctivého jednání na pracovištích dle Holligera a Davise (2006, str. 217) (graficky upraveno a volně přeloženo autorkou DP)

Karstedtová a Farrall (2007) se ve svém článku o každodenní kriminalitě, páchané běžnými *ctihodnými* občany, odkazují na morální ekonomii a komentují anomii⁴, která postihuje i trhy a obchod. Prosazování vlastních zájmů (podnikání, zaměření na výkon, zisky...) podle autorů přispívá k tomu, že se z většinové společnosti stávají cynici, čímž je ovlivňován jejich přístup k pravidlům a zákonům, kterých, pokud je jich navíc příliš mnoho, nedbají a neztotožňují se s nimi.

Anomie však není jen společenským fenoménem. Funguje i jako vnitřní pocit nebo názor jedince, který je frustrován nejasností anebo tím, že pevná pravidla zcela absentují. (Buriánek, 1999) I lidé, jež se považují za ctihodné občany, se dopouštějí neférového jednání a jejich smýšlení o něm je podle Karstedtové a Farralla (2007) ještě nebezpečnější než samotné dopady takových činů. Anomie se tak projevuje ne na okraji společnosti, ale v jejím středu. Morální klima je otráveno motivací získávat profit a strachem z viktimizace. Spotřebitelé se setkávají s neférovým jednáním, a přestože nemají v úmyslu proti němu systematicky bojovat, jsou odhodláni se bránit ve chvíli, kdy s nimi osobně bylo nespravedlivě zacházeno. Pak reagují a mají tendenci *srovnat skóre*, jakmile se naskytne příležitost. Dalo by se říct, že co ohrožuje mě, by mělo být ilegální, co ohrožuje ostatní, je neutrální terén, a pokud z toho pro mě plynou výhody, jde

⁴ „Anomie přeložená do běžného jazyka označuje stav bezzákonosti, stav, ve kterém absentují normy, pravidla a zákony.“ (Šubrt & kolektiv, 2008)

o pochopitelné nebo dokonce záslužné jednání. Nejen že jsou tak porušována pravidla nebo zákony, lidé dle zjištění Karstedtové a Farralla (2007) v jejich hodnoty nevěří. Jejich dodržování pak považují za nevýhodu. Autoři se odkazují na typicky machiavelistické citace, například (volně přeloženo autorkou DP): „*Není důležité, jak jsi vyhrál, ale že jsi vyhrál.*“, „*Bylo by lepší, kdyby se každý staral hlavně o sebe.*“ Anebo velmi zajímavá citace pro téma této diplomové práce: „*Lidé, kteří pracují poctivě, se nikdy nedostanou dál.*“ (Karstedt & Farrall, 2007, str. 6)

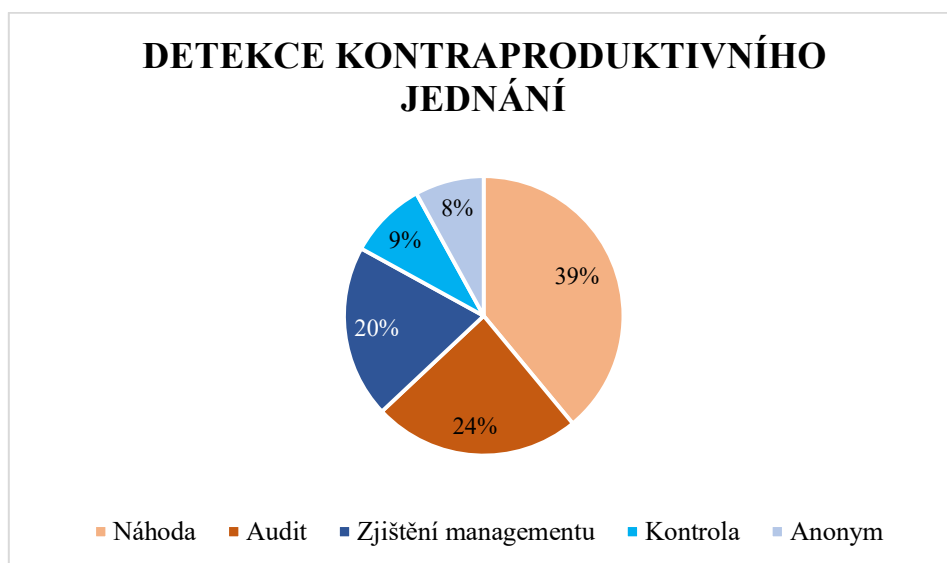
Otázku, proč zaměstnanci kradou, si položila i studie Michaela G. Kesslera (1999), kterou shrnuje článek *Bitva s krádežemi na pracovišti (Battling workplace theft)* od CNN. Pouhých 8 % respondentů vypovědělo, že se krádeže na pracovišti dopustili z nutnosti (potřebovali peníze). 43 % prostě jen využilo příležitosti pomstít se zaměstnavateli, srovnat se s ním (vindictiveness, get even) a 49 % kradlo z chamtivosti. Kessler CNN v rozhovoru sdělil, že se mu nezdály výpovědi lidí, kteří na podobné otázky odpovídali tak, že krádeže se dějí kvůli potřebě peněz. Ukázalo se, že jde především o příležitost, nikoli o nutnost pocházející z osobní nouze. 66 % respondentů stejné studie vypovědělo, že by se krádeže dopustili, kdyby viděli ostatní, jak činí totéž bez následků. 13 % uvedlo, že by se krádeže klidně dopustili bez dalšího komentáře a 21 % takové jednání zamítlo s tím, že by se ho nedopustili nikdy.

Vedení firem sice může spoléhat na „zdravý rozum“, který počítá s tím, že lidé hledají v práci nezávislost a jsou v zásadě morální (z čehož vychází tzv. Teorie Y) anebo lidem nevěří, protože lžou a jsou iracionální a přirozeně líní (Teorie X). Třetí možností je vnímat člověka jako společenského čili ovlivněného hlavně interakcemi s druhými. Ucelenou teorii, z níž lze čerpat, nabízí například Maslow, jehož teorie potřeb je založena na psychologickém růstu a hierarchii potřeb, zahrnující v základu fyziologické potřeby, poté potřebu bezpečí, dále potřebu sounáležitosti, úcty a na samém vrcholu metapotřebu sebeaktualizace – naplnění potenciálu. Na potřeby se zaměřuje řada dalších autorů, kteří kupříkladu rozebírají úspěch, moc a motivaci k řízení. Vedle toho lze lidské chování analyzovat z hlediska expektační teorie – tedy úvahy jednotlivce, co pro něj *z toho* plyne či zda je s ním jednáno spravedlivě, jaké pociťuje vlastní limity, jaké má vlastně cíle a do jaké míry je schopen seberegulace. (Arnold, a další, 2007) Motivace zaměstnanců je klíčová v řízení výkonnosti, potažmo ochoty pracovníka dělat práci poctivě a svědomitě. A právě organizační kultura je tím, co motivaci potencuje. (Hajerová Müllerová & Šimek, 2011) Na tom se shodují i Furnham a Taylor (2004), kteří ve své práci o temné stránce

chování na pracovištích (*The Dark Side Of Behaviour at Work*) výsledek jednání – ať už produktivního anebo kontraproduktivního – vidí v kombinaci faktorů: individuální nastavení jedinců, kulturní, ekonomické a politické síly a specifika organizací.

2.1.2.4. Detekce kontraproduktivního jednání a možnosti jeho zamezení

Nepoctivé jednání může být detekováno různými způsoby. Wilson (2004) identifikoval na základě výzkumu pět možností, jakým způsobem bývá nepoctivost odhalena ve velkých podnicích v Americe. Z 39 % byly nepoctivosti odhaleny náhodou, což je nejčastější způsob detekce. Na druhém místě, z 24 %, se o nalezení problémového chování postaral audit, ve 20 % na problém narazil přímo management, v 9 % pomohla kontrola a v 8 % zasáhl anonym.



Graf 1: Detekce kontraproduktivního jednání podle Wilsona (2004); upraveno autorkou DP

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) považují za kontraproduktivní takové jednání, které je zaměřené proti organizaci anebo jejím zaměstnancům a jako spouštěč anebo naopak dominantní tlumicí prvek vidí dříve rozebíranou organizační kulturu (viz 2.1.1. Organizační kultura). Aby k takovým jevům nedocházelo, autoři doporučují vnímavost k potřebám a názorům zaměstnanců a vyzdvihují i rovnovážné sladčování

pracovního a soukromého života. Otázkou je, jestli je vnímavost k potřebám zaměstnanců dostačující.

Manažeři, personalisté a další vedoucí či odpovědné pozice by se měli zajímat o to, jaké klima v rámci organizace funguje a jakým způsobem ho korigovat. „*Psychologie práce se zabývá interakcí mezi jednotlivcem a jeho prací a vztahy mezi lidmi v pracovním prostředí.*“ (Arnold, a další, 2007, str. 45) Arnold a další autoři v publikaci *Psychologie práce pro manažery a personalisty* (2007) vidí jako hlavní úkoly oboru nejen výběr pracovníků, školení, hodnocení výkonnosti, kariérový postup, interakce člověk – stroj, poradenství a osobní rozvoj, ale také organizační rozvoj a změny, řešení prostředí práce – zdraví a bezpečnost a pracovní vztahy, motivaci, důležitost uspokojení z práce a pocit závazku vůči organizaci. Vliv na výkonnost (případně nevýkonnost) má spousta aspektů pracovního života (včetně psychického nastavení pracovníků, jejich pohody či míry prožívaného stresu), a tím výkonnost buď roste, klesá anebo stagnuje. Výkonnost je tím, co zaměstnavatelé od svých zaměstnanců očekávají a za co je platí. Má totiž přímý vliv na fungování a ziskovost organizace jako takové. Pokud však na pracovištích dochází k nepoctivostem a výsledky jsou ovlivněny výskytem erozivních prvků, organizace tím pádem ztrácí a s ní opět mohou trpět i sami zaměstnanci.

Přístupů k tomu, jak zamezit zaměstnancům v kontraproduktivním jednání, lze najít nespočet. Například Handricková (2018) identifikovala sedm kroků, které by měly působit preventivně proti krádežím na pracovištích. Jsou to (volně přeloženo autorkou DP):

- **Najímání poctivých lidí** – tj. najímání důvěryhodných zaměstnanců, což je výzvou pro personalisty, aby výběr byl poctivý a pokud možno zahrnoval reference, důkladný pohovor atp.
- **Zavedení politiky nulové tolerance** – tj. zajistit, aby si zaměstnanci byli vědomi, že jim žádný z takových prohřešků nebude odpuštěn, kdyby se ho dopustili. Znamená to pojmenovat chování, které je zakázáno, zahrnout předpoklad, že ostatní zaměstnanci případné porušení nahlásí managementu, využívat provinilce jako odstrašující případy, stanovit případné postihy a ujistit zaměstnance, že porušování pravidel nebude zameteno pod koberec, ale organizace bude ochotna investovat do vyšetřování.

- **Komunikování politiky organizace tak, aby byla jasná a srozumitelná**
 - zahrnout meetingy, otevírat diskuze, komunikovat ilustrativní příklady atp.
- **Redukování pokušení** – např:
 - instalovat bezpečnostní kamery,
 - Ke kontrole zaměstnanců se vyjadřují i jiní autoři kteří konstatují, že z jejich zkoumání vycházejí dvě možnosti, jak redukovat oportunistické, neférové chování zaměstnanců. Jedním z nich jsou právě mechanismy kontroly chování – tedy zvýšení pravděpodobnosti detekce a potrestání kontraproduktivního jednání.⁵ (Ahmad & Norhashim, 2008) Monitorování zaměstnanců má však své meze, na které Handricková (2018) též upozorňuje – např. není morálně ani legálně možno instalovat kamery všude.
 - zajistit kontrolu dalších očí – tedy nenechat zaměstnance pracovat o samotě,
 - rozdělit jasně povinnosti, a tedy i odpovědnost.
- **Zajištění různých způsobů monitorování** aktivit jednotlivých zaměstnanců kvůli rozdílným možnostem kontraproduktivního jednání.
- **Tréning supervizních pracovníků.**
- **Prosazování politik** – tj. skutečně uplatnit sankce tak, jak byly předem definovány.

Pro detekci kontraproduktivního jednání je tedy i prostředí klíčové. Organizace je velmi specifickým místem, které má díky specifické firemní kultuře (více viz 2.1.1. Organizační kultura) své normy, hodnoty, pravidla, způsob fungování a (stále nebo krátkodobě) dané prostory, ve kterých zaměstnanci vykonávají své činnosti. Určité druhy kriminality (sociálně patologického chování) mají své časové a prostorové zákonitosti

⁵ Druhou možností snížení oportunistického jednání zaměstnanců je odměňovací systém zaměstnanců založený na výkonu. (Ahmad & Norhashim, 2008)

a využívají rituálů, zvyků a stereotypů potenciálních obětí. (Novotný, Zapletal, & kolektiv, 2004) Prostředí je jednou ze základních složek zločinu. Spolu s tím kolize s trestně-právním systémem, pachatel a oběť tvoří kriminální událost. (Barilik, 2015) Specifika organizace v problematice prostoru jsou navíc doplněna faktem, že v práci dochází k rutinním aktivitám nebo alespoň k nějakému režimu provozu, pracovní doby, systému spolupráce, střídání pracovní doby a přestávek apod.

Enviromentální kriminologie zkoumá právě prostředí zločinnosti a popisuje tzv. hot spots, tedy *horká místa*, kde častěji k takové činnosti dochází. Výskyt kriminality není v žádném prostředí čistě nahodilý a existuje řada přístupů, které tuto problematiku zkoumají. Například geografický přístup na to jde matematicky a pracuje s prostorem – absolutním a relativním. Absolutní přístup je takový, který bere v úvahu vzdálenosti, velikosti prostor – tedy vše, co lze spočítat Euklidovskou matematikou. Relativní prostor zahrnuje i metriky ekonomické, politické, časové, vědomostní atd. Takto lze sledovat a zkoumat například známý prostor jednotlivce, který se pohybuje na určitých místech, v určitých časech a má nějakou svou specifickou rutinu. Sociologie se na problematiku prostoru a hot spots může dívat ještě obsírněji – zkoumá sociální struktury, změny a stratifikaci společnosti a výstupem jsou vzorce, které vycházejí právě z nějaké pravidelnosti událostí, věcí anebo lidí s podobnými sety vlastností. (Barilik, 2015) V prostorách organizace se též nacházejí místa a situace, které jsou pro výskyt erozivních prvků *vhodnější* a pro organizaci jsou tedy rizikovější. Pokud je specifický prostor (organizace), *pachatelé* (zaměstnanci), *oběti* (organizace, kolegové...) atp., dá se předpokládat, že i skutky, které jsou *páchány*, budou specifické.

K místu a možnostem se váže situační prevence, která se zaměřuje na, pokud možno, eliminaci kriminogenních situací (tj. omezování příležitostí k činu a zvyšování rizika dopadení pachatele). Mezi tato opatření Novotný, Zapletal a kolektiv (2004) počítají zvýšení ochrany objektů, osob a věcí, které jsou ohroženy, případně jejich přemístění na bezpečnější místo, ztížení přístupu k prostředkům vhodným pro spáchání nějakého kriminálního (nebo chceme-li sociálně nevhodného) činu, zmenšení očekávaného prospěchu ze spáchání něčeho takového a zlepšení dohledu nad lokalitou jako takovou.

V případě organizací a erozivních prvků, které se v ní vyskytují, lze aplikovat stejný přístup a pokusit se omezit takto preventivně možnosti těm, kteří se nevhodného jednání dopouštějí anebo dopustit chystají. Stejně jako autoři varují před přesunem kriminality na jiné místo, čas, před změnami v taktice, zaměřením na jinou oběť anebo

před změnami činů, kterých se pachatelé budou dopouštět, organizacím hrozí stejná rizika. Poznatky kriminologie proto nejsou od věci aplikovat i na případy řešení erozivních jevů v kontextu organizační kultury, která je ovlivňována jedinečností každé organizace či odvětvím činnosti apod.

Čírtková (2003) uvádí, že se dnes ochraně proti nepoctivým zaměstnancům věnují odborníci, kteří mají za úkol provádět nyní již běžné mechanismy – fyzické pravidelné i nepravidelné (neohlášené) kontroly, monitoring či například princip čtyř očí (přítomnost dvou osob u všech úkonů), který je samozřejmě účinný pouze v případě, že se zaměstnanci nedopouštějí nepoctivého jednání společně. K dalším opatřením počítá autorka i méně přímočaře vedené zásahy, jako posilování sounáležitosti zaměstnanců s firmou, zvýšení vnitřních bariér (aby byl zaměstnanec nucen podstoupit větší riziko, pokud se hodlá něčeho nekalého dopustit), zlepšování klimatu na pracovišti (podle Čírtkové překvapivě neexistuje souvislost s dobrým klimatem, avšak špatné klima a nezdravé vztahy rozvolňují pocit sounáležitosti a usnadňují *pachatelům* úmyslné poškozování firmy) a nastavení pravidel, vedoucích k vyšší míře transparentnosti vztahů. Důraz klade autorka na pojmenování a zakotvení pravidel loajálního chování tak, aby jim všichni zaměstnanci rozuměli a byli s nimi seznámeni.

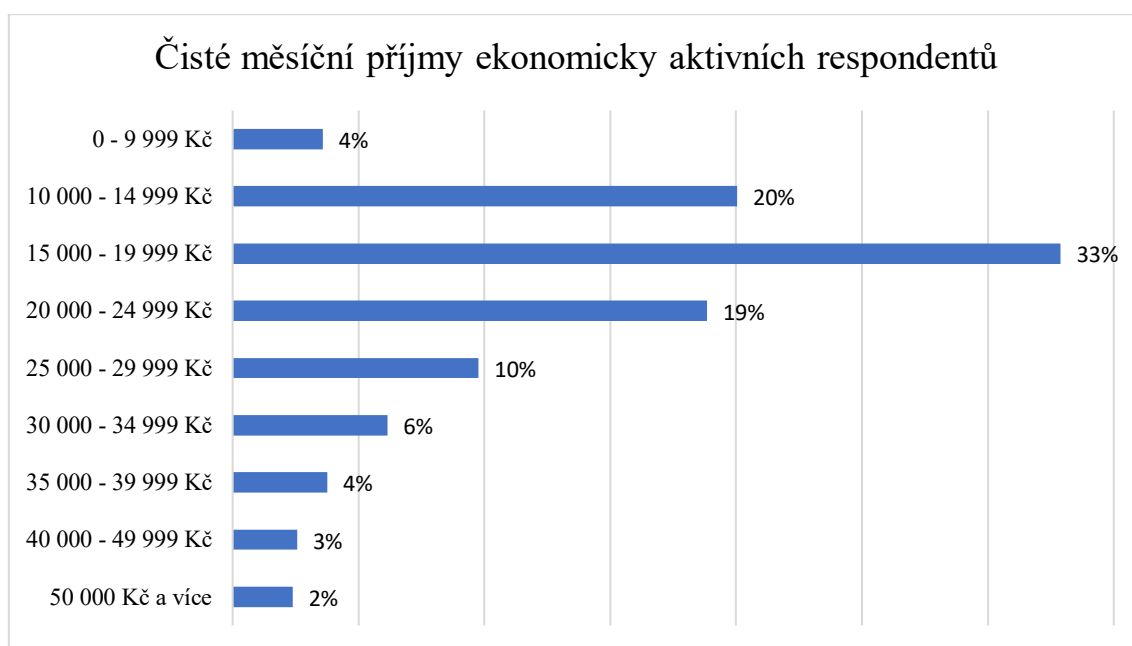
V každém případě jde především o doporučení k minimalizaci rizik. Snaha zcela vymýtit kontraproduktivní jednání v organizacích je velmi podobná snaze vymýtit kriminalitu či nepoctivost obecně.

3. Praktická část

3.1. Výchozí data

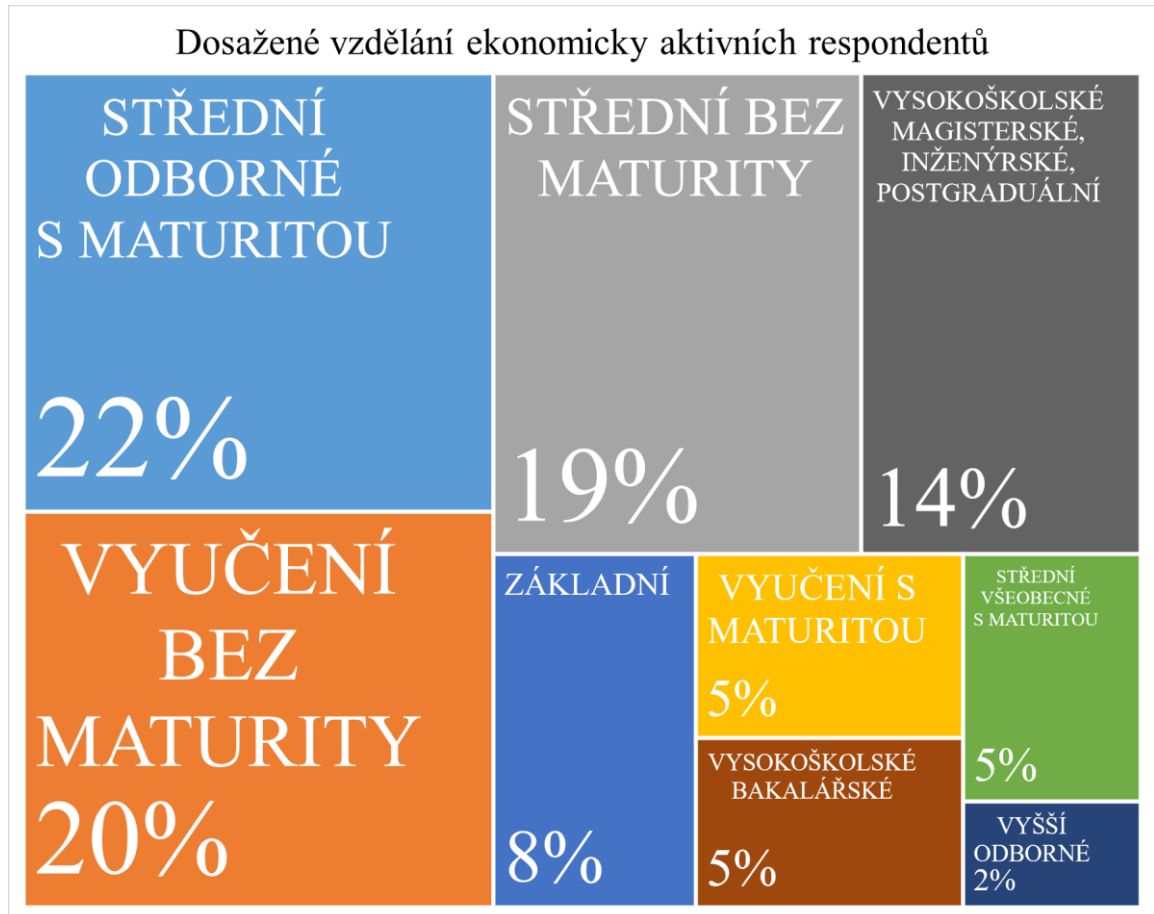
Výchozími daty pro tuto diplomovou práci je datový soubor výzkumu Kvality života CVVM z roku 2016, jehož technickou zprávu vypracovala Iva Štohanzlová. Výzkumným nástrojem byl standardizovaný dotazník a metodou sběru byl vybrán osobní rozhovor tazatele s respondentem. Sběr probíhal v říjnu a listopadu výše zmíněného roku a byl zaměřen na obyvatele České republiky starší 18 let. Šlo o kvótní, reprezentativní výběr. Výzkumu se zúčastnilo 1 155 respondentů a do analýzy pro účely této DP vstoupí ti, kteří byli v době sběru ekonomicky aktivní – tedy 750 z nich.

- Ekonomicky aktivní respondenti byli z 54 % muži a ze 46 % ženy.
- Nejvíce ekonomicky aktivních respondentů se nachází ve věkové kategorii 30-39 let (29 %), mladších je 20 %, 25 % je mezi 40 a 49 lety a z 27 % tvoří soubor ekonomicky aktivní respondenti starší padesáti let.
- Respondenti byli dále dotázáni na své čisté příjmové poměry. Na tuto otázku neodpovědělo 22 % respondentů. Za ty, kdo příjmy uvedli, ilustruje výsledky Graf 2:



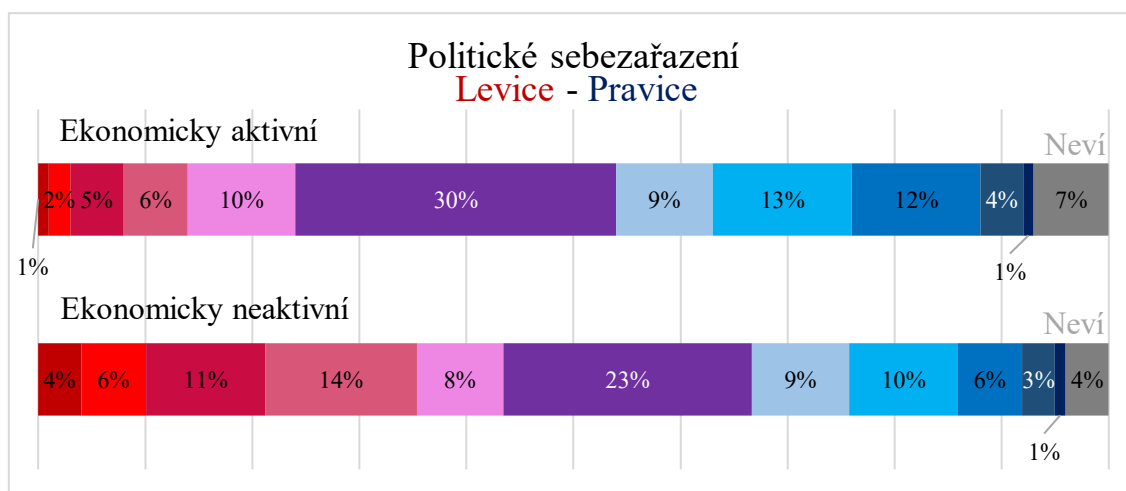
Graf 2: N = 584, vlastní zpracování

- Ekonomicky aktivní respondenti nejčastěji uváděli střední odborné vzdělání s maturitou, střední bez maturity a vyučení bez maturity. Nejméně bylo těch s vyšším odborným vzděláním:



Graf 3: N = 741, vlastní zpracování

- Výběr zahrnul respondenty na obou stranách levicově-pravicového politického spektra, viz Graf 4 (pro zajímavost přiloženo porovnání s ekonomicky neaktivními).



Graf 4: Sebezaražení na politické škále levice-pravice (jedenáctibodová škála), $N_{aktiv} = 750$, $N_{neaktiv} = 405$, vlastní zpracování

Všechna sebraná data o erozivních prvcích jsou subjektivní názory respondentů, nejde o tvrdá data. Jsou tedy ovlivněna např. sociální desirabilitou⁶, projektivitou jedinců atd. To je nutno mít po celou dobu čtení výsledků na zřeteli.

3.2. Cíl práce a testované hypotézy

Autoři datového souboru (Štohanzlová, 2016) zvolili následující baterii prvků, na něž se tazatelé respondentů dotazovali z hlediska výskytu v jejich podniku/organizaci: „

- a) Šikanování podřízených (např. formou přehnané kontroly, pověřování mimořádnými úkoly, slovními útoky, vyhrožováním, apod.
- b) Využívání služebních telefonů k soukromým hovorům.
- c) Využívání materiálu či zařízení organizace k soukromým účelům (kancelářské potřeby, materiál, služební vozidla, apod.) – mimo rámec oficiálních benefitů.
- d) Obtěžování spolupracovníků se sexuálním podtextem („harašení“, tj. nepříjemné slovní náznaky, gesta, fyzický kontakt).
- e) Surfování po internetu v pracovní době, hraní her, chatování, apod.
- f) Tak důvěrné vztahy mezi některými pracovníky, že to lze označit jako přátelčkování, protekce, nátlakové skupiny.

⁶ Sociální desirabilita je „[t]endence odpovídat sociálně žádoucím způsobem.“ (Lukášová, 2010)

- g) *Krádeže osobních věcí mezi spolupracovníky.*
- h) *Přijímání úplatků nebo protislužeb.*
- i) *Zaměstnávání pracovníků načerno, machinace s placením pojistného, apod.*
- j) *Manipulace s účty, zkreslování evidence prodeje, služeb, výkonů, zisků, apod.*
- k) *Porušování předpisů (bezpečnost práce, technologie, organizační řád).*
- l) *Šízení zákazníků nebo klientů (např. pacientů, ubytovaných, dětí, atd.).*
- m) *Pomlouvání některých pracovníků s cílem poškodit je, zabránit jim v postupu, apod. “*

Součástí dotazníku byly i otázky na toleranci a nepřijatelnost těchto sledovaných erozivních prvků v rámci organizací⁷, ve kterých respondenti pracují. Díky tomu bude možné zanalyzovat nejen to, s jakými nepoctivostmi se respondenti setkávají, ale i které prvky jsou z jejich pohledu na jejich pracovištích mimo normu.

Cílem práce je poznání této reflexe. Tato diplomová práce má za cíl přispět k tématu, kterému není věnována v odborné literatuře příliš velká pozornost. Hypotézy pro daný soubor jsou následující:

HYPOTÉZY

1. Erozivní prvky nejsou v organizacích tolerovány a jsou nepřijatelné.
2. Tolerance erozivních prvků souvisí s pohlavím respondenta, s levicově-pravicovým politickým zařazením respondenta, dosaženým vzděláním, jeho věkem a tím, do jaké příjmové skupiny spadá.
3. Výskyt erozivních prvků má souvislost s velikostí firmy. Je častější ve větších firmách.
4. Výskyt erozivních prvků má souvislost s odvětvím, ve kterém respondenti pracují.
5. Výskyt erozivních prvků má negativní vliv na pocíťovanou frekvenci pracovního stresu zaměstnanců.

⁷ Viz Příloha 2 – Dotazník, otázky JB.2 a JB.3.

3.3. Výskyt erozivních prvků

Dotazník (Štohanzlová, 2016) zkoumal baterii (erozivních) prvků (celé znění prvků viz 3.2. Cíl práce a testované hypotézy anebo Příloha 2 – Dotazník). K prvotní obecné analýze celého souboru ekonomicky aktivních respondentů bylo využito i otázek na toleranci a nepříjemnost těchto prvků.⁸

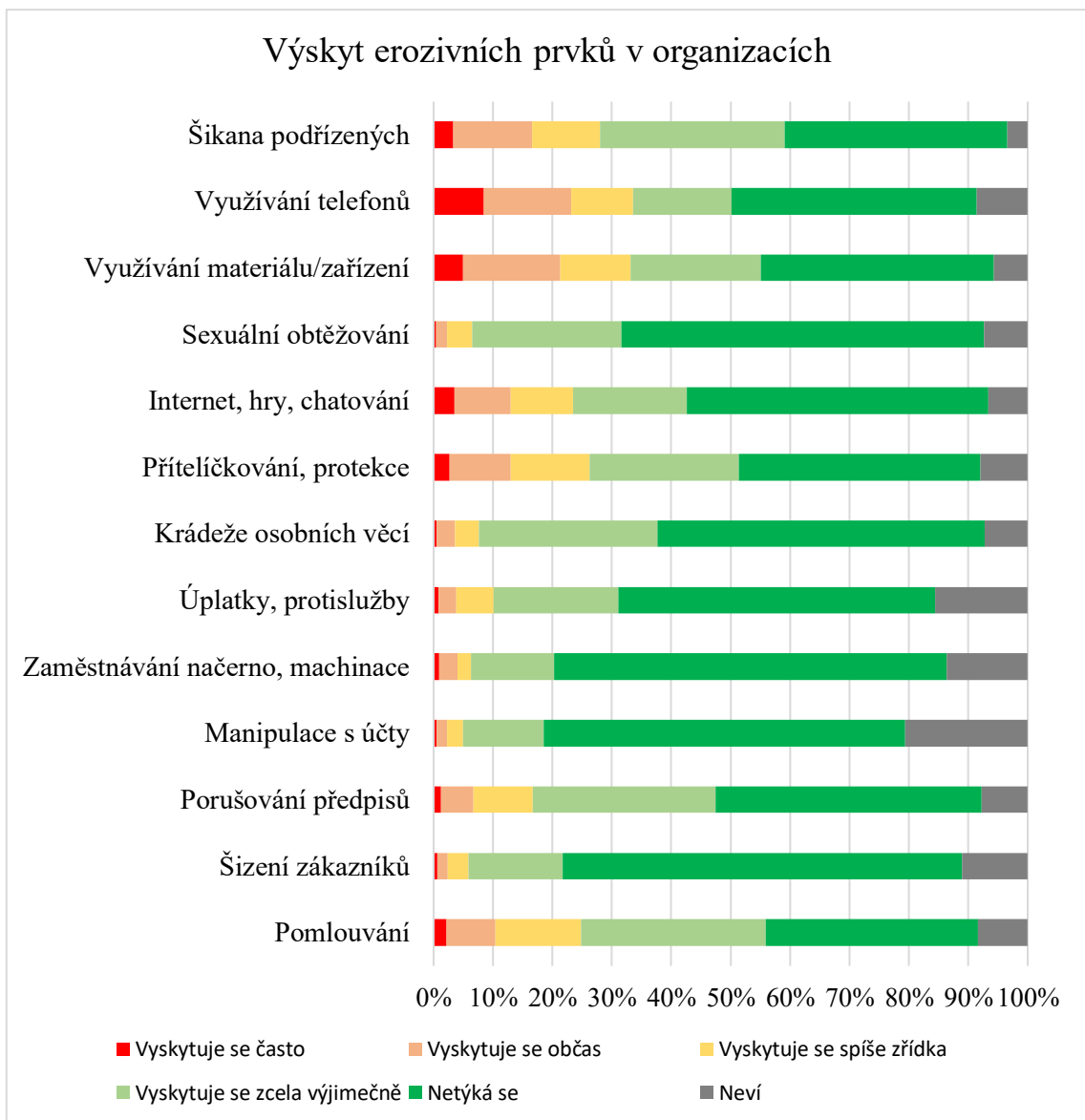
Výsledky ukázaly, že se v českých organizacích zaměstnanci nejčastěji setkávají s využíváním telefonů a materiálu k soukromým účelům. Respondenti vypověděli, že se na pracovištích na předních příčkách dále setkávají s hraním her, chatováním a brouzdáním na internetu. V podstatě by se tedy dalo říct, že:

...nejrozšířenějším nepoctivým chováním v českých organizacích jsou čistě materiální, neosobní prohřešky.

Nejméně často se zaměstnanci organizací setkávají s manipulací s účty, zaměstnáváním na černo, machinacemi s placením pojistného, šizením klientů / zákazníků či s úplatky a protislužbami. Zajímavé je, že i mezi těmito položkami lze najít nějaké propojení. Je otázkou, zda mají respondenti vůbec možnost nahlédnout do účetnictví organizace, jejího jednání na vyšších stupních či zda mají přístup ke všem relevantním informacím, aby mohli tyto jevy adekvátně ohodnotit. I v případě, kdy se organizace dopouští daňových úniků, zaměstnávání na černo či nejedná zcela férově ohledně pojištění, těžko říct, zda mají zaměstnanci o tomto dostatek povědomí. Ať tak či tak, zaměstnanci tyto jevy vnímají vzhledem k ostatním spíše okrajově. Podrobně výsledky ilustruje Graf 5.

Nutno upozornit, že výskyt erozivních prvků je značně ovlivněn prostředím a pracovní náplní (např. při fyzické práci v lese nelze brouzdat na internetu apod.). Rozdíly mezi odvětvími (a další) jsou řešeny později. Komplexní výsledky za všechny ekonomicky aktivní dotázané jsou následující:

⁸ Znění otázek: JB.2 „Z předchozího seznamu vyberte tři položky, které se v organizaci nejvíce tolerují nebo většině lidí připadají jako celkem normální chování.“; JB.3 „A ze stejného seznamu ještě vyberte takové tři položky, které jsou na Vašem pracovišti většinou považovány za zcela nepříjemné nebo krajně nevhodné.“, více viz Příloha 2: Dotazník.



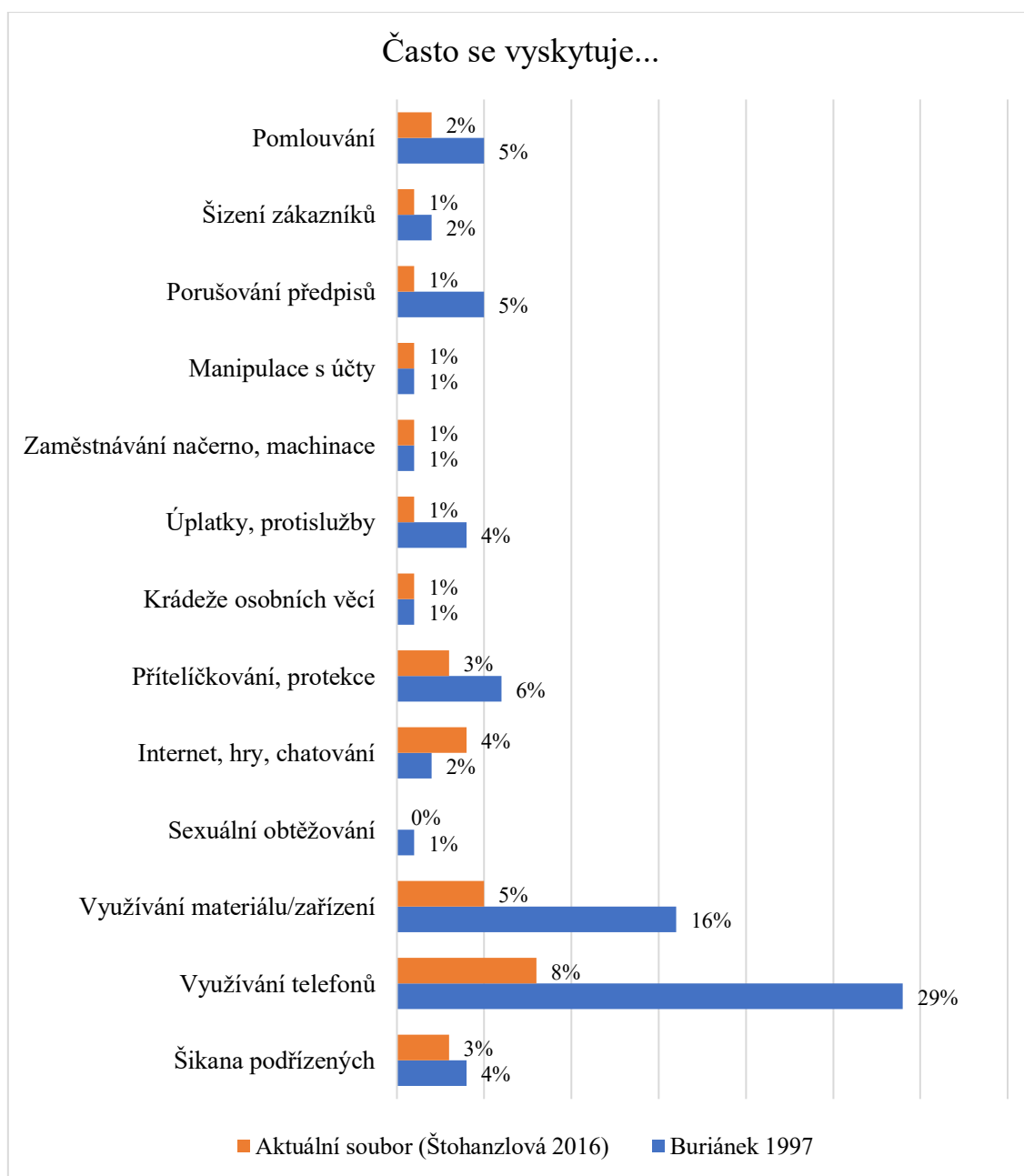
Graf 5: Znění otázky: „Jak byste charakterizoval Váš podnik/organizaci z hlediska výskytu některých problémových nebo přímo negativních jevů.“; N = 750; vlastní zpracování

Poměrně často (oproti dalším sledovaným jevům) se dotázaní v organizacích setkávají s osobními konflikty – pomlouváním, šikanou podřízených a přítelíčkováním či protekcí. Na pracovišti jednoduše funguje skupinová dynamika stejně jako kdekoli jinde a doprovázejí ji nejen dobré vztahy, ale i ty narušené. Na druhé straně s krádežemi osobních věcí, podobně jako se sexuálním obtěžováním se často setkává jen minimum dotázaných.

Buriánek v roce 1999 (*Deviace a kulturní eroze ve světě práce*) popsal, že se často anebo občas respondenti výzkumu (omnibus z prosince 1996, data očištěna o respondenty, jichž se daná nepoctivost netýká) setkávají s využíváním služebního

telefonu v 60 % případů. *Alespoň občas* se ve 44 % setkávají s využíváním materiálu, 22 % *alespoň občas* s protekcí a 18 % respondentů se setkala s porušením předpisů. Dále mezi nejčastější formy kontraproduktivního jednání podle jeho závěrů patří pomlouvání, šikánování a korupce.

Buriánek dále v roce 1997 (*Prvky deviace v kultuře organizace*) popsal detailněji výstupy svých zkoumání. Podrobnější porovnání s daty z roku 2016 (Štohanzlová) je následující:



Graf 6: Procento respondentů, kteří se s daným jevem setkávají „často“ – porovnání; N₂₀₁₆ dle Grafu 5; vlastní zpracování

Nárůst se objevil pouze v případě trávení času na internetu, chatování a hraní her. *To je nejspíše způsobeno rozvojem technologií. Dnes je internet uživatelům mnohem přístupnější, ať už na počítačích, tak v chytrých telefonech apod. Výrazný pokles využívání služebních telefonů k soukromým hovorům lze vysvětlit stejně – tedy tak, že v posledních letech je mnohem běžnější vlastnit svůj mobilní telefon, případně k němu mít i neomezený tarif atd. Přidaná hodnota využití služebního telefonu tedy už není taková jako v minulosti. Dále pokles využívání materiálů a zařízení může vysvětlovat teze Čírtkové (2003), která uvádí, že se nepoctivosti z materiálních prohrěšků přesouvají do jiných oblastí zájmu – jde spíše o know-how, citlivá data či manipulaci s elektronickými účty atd. Podrobněji viz 2.1.1.3. Neformální kontrola jednání.*

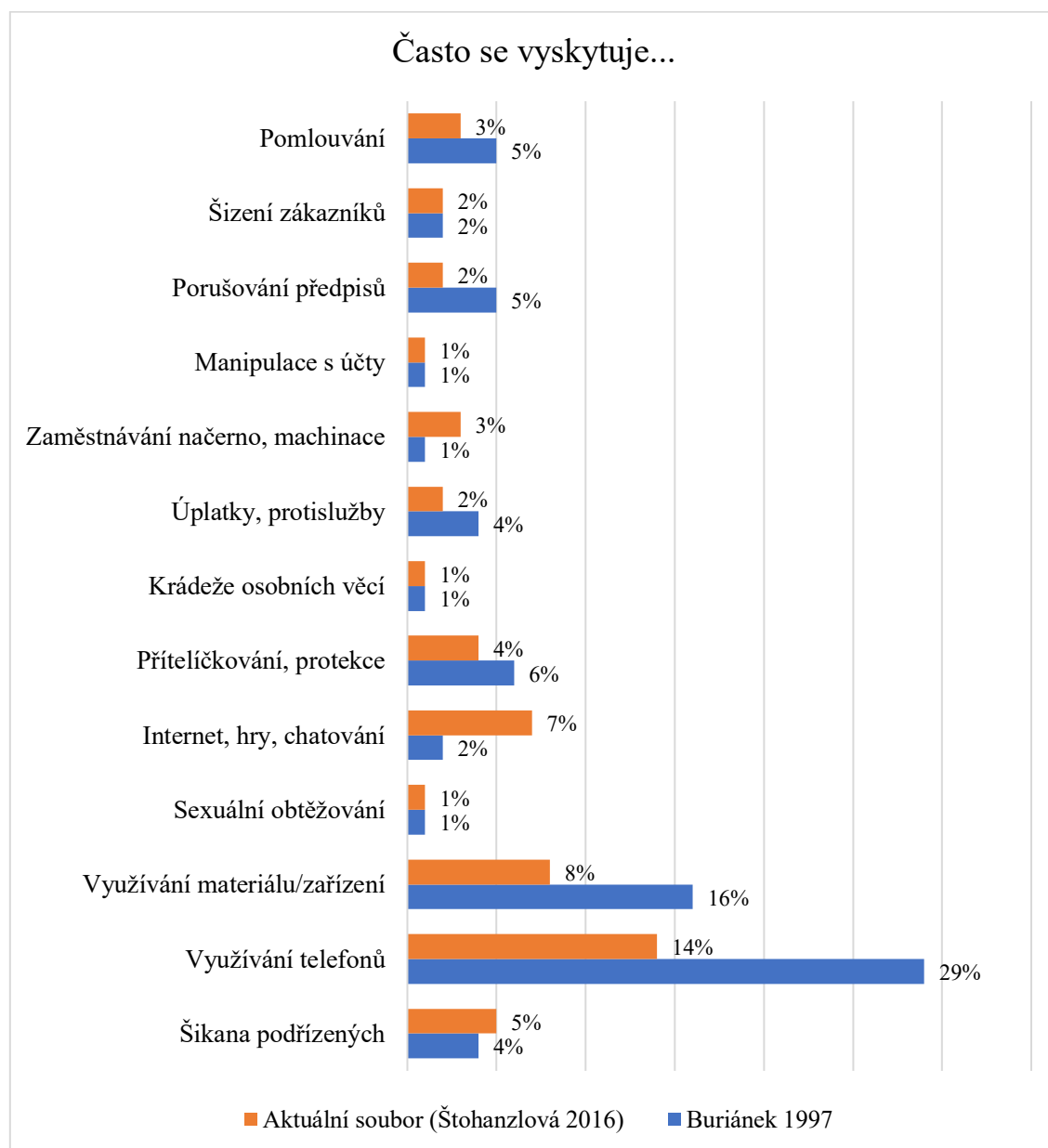
Naopak pokles porušování předpisů může být způsoben nárůstem počtu soukromých subjektů, které třeba nemají předpisy tak striktně dané jako zkosnatělé státní podniky. Počet registrovaných subjektů (právnických osob, u kterých se nejspíše oproti živnostníkům a fyzickým osobám dá předpokládat, že někoho zaměstnávají) bylo ke konci loňského roku 493 535 – to je oproti roku 1996 (kdy vzniknul omnibus, který Buriánek rozepisuje ve svém článku z roku 1997), kdy jich bylo 169 027, nárůst o 192 %. (Roční přehled podnikatelů a živností, 2020)

Drobný pokles vztahových problémů (pomlouvání, příteličkování, protekce, protislužby, úplatky...) může být způsoben větší možností změny zaměstnavatelů, častější fluktuací a porevolučním nárůstem kupní síly mezd (Holanová, 2014). Lidé už nesetrvávají ve stejném zaměstnání tak dlouho. Nad pětadvacet let u jednoho zaměstnavatele vydrží oproti dobám minulým už jen málokdo. Nejčastěji se v České republice končí po roce nebo po šesti letech. (ČTK, 2016) Pokud zaměstnanci nejsou spokojeni (s kolektivem), mohou situaci snáz vyřešit změnou pracoviště.

Buriánkova data v tabulce v článku z roku 1997 jsou očištěna o ty respondenty, kteří uvedli, že daný erozivní jev u nich *nepřichází v úvahu*. Je otázkou, co přesně znamená v dotazníku (Štohanzlová, 2016) možnost odpovědi *netýká se*. Tu lze pochopit tak, že danou nepoctivost není ani možno zaznamenat, jelikož z nějakého důvodu není technicky možné, aby nastala (například není možno zneužívat služební telefony tam, kde je zaměstnanci nedostávají a nemají k nim přístup). Na druhou stranu ve škále⁹ by pak chyběla možnost, která by připouštěla nulový výskyt v případě možné existence, což by

⁹ 1 = vyskytuje se často; 2 = vyskytuje se občas; 3 = vyskytuje se zřídka; 4 = vyskytuje se zcela výjimečně; 8 = netýká se; 9 = neví

respondenty nutilo buď přiznat výskyt tam, kde není (a vypovědět, že se s daným kontraproduktivním jednáním v organizaci zcela výjimečně setkali) anebo padat do skupiny těch, kteří nevědí, jak odpovědět. Možné také je, že si každý z respondentů zvolil sám, jak danou možnost ve škále pochopí. Každopádně pokud bychom připustili první možnost¹⁰, pak by porovnání s daty z článku Buriánek (1997) vypadalo trochu jinak, a to následovně:



Graf 7: Procento respondentů, kteří se s daným jevem setkávají „často“ – porovnání; N₂₀₁₆ dle Grafu 5, očištěno o respondenty, kteří zvolili možnost „netýká se“; vlastní zpracování

¹⁰ Dále je v rámci DP možnost „netýká se“ analyzována jako nulový výskyt bez dalšího rozlišování.

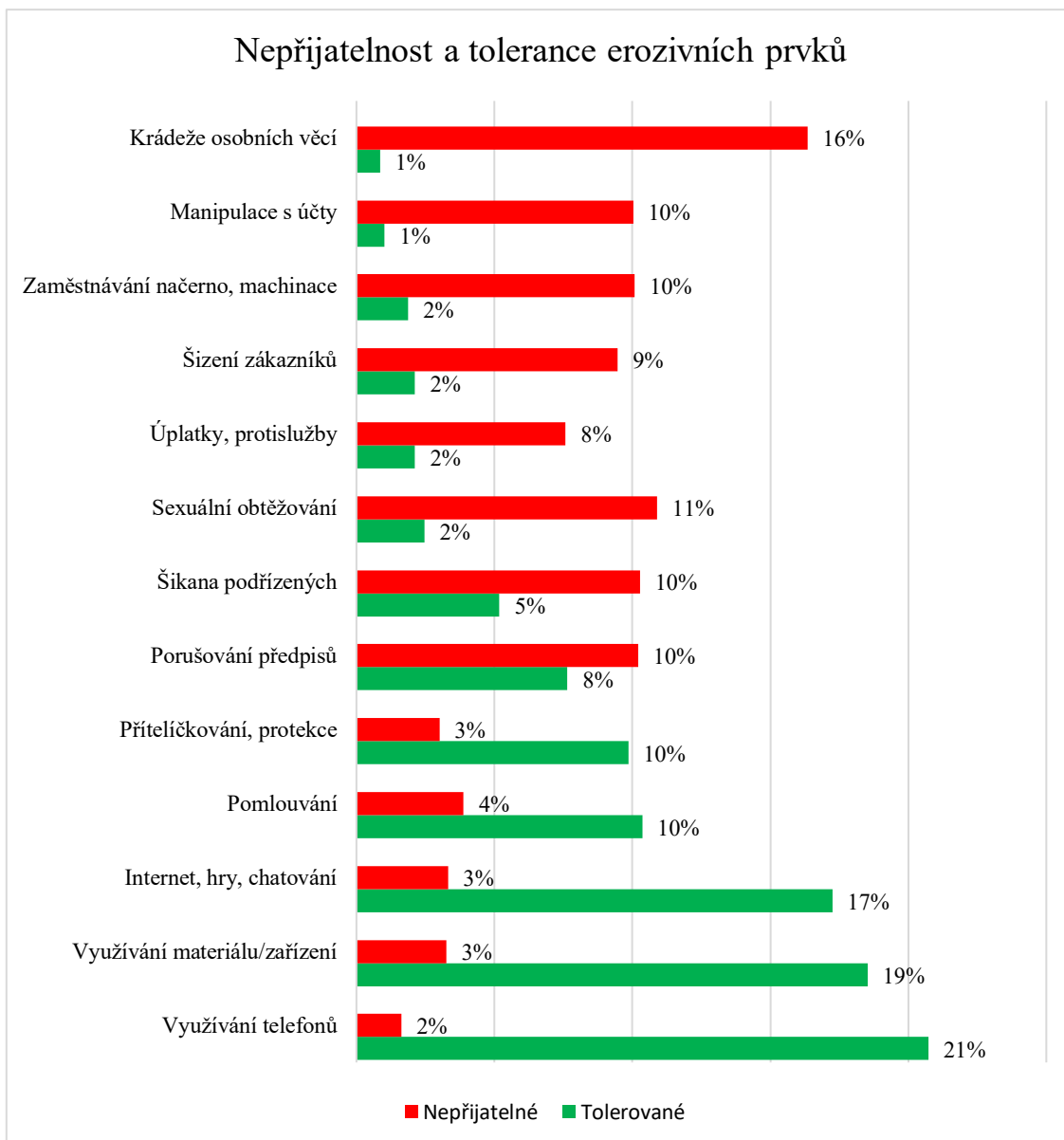
Lehký nárůst procent těch, kteří se setkali se zaměstnáváním na černo a dalšími machinacemi, lze vysvětlit mimo jiné vstupem do EU, potažmo volným pohybem osob, tedy i (na černo) zaměstnatelných cizinců. Dále také nárůstem počtu zaměstnavatelů soukromníků. Například počet restaurací¹¹ do roku 2019 (citovaný zdroj sledoval vývoj od roku 2010) neustále stoupal. To znamená, že stoupal i počet zaměstnaných v tomto odvětví. V květnu 2019 bylo v ČR 21 072 restaurací. V roce 2010 ani ne polovina (10 293). (Štěpánová, 2019)

3.4. Nepřijatelnost a tolerance erozivních prvků

Výskyt nepoctivého jednání v organizacích s sebou nese i reflexi ze stran jeho svědků. Respondenti byli vyzváni, aby z baterie vybrali tři položky, které jsou na pracovišti většinou považovány za zcela nepřijatelné anebo krajně nevhodné. Stejně tak, aby vybrali ty, jež jsou v jejich organizaci tolerovány a připadají lidem jako celkem normální chování (přesné znění otázky viz Příloha 2 – Dotazník, JB.2 a JB.3).

Velká část respondentů (261; tedy 16 % ze všech platných odpovědí) uvedla ve svém výběru tři nejvíce nepřijatelných jevů krádeže osobních věcí, a to s poměrně výrazným nárůstem od dalších položek. Viz Graf 8:

¹¹ V další analýze je prokázáno, že se nejvíce šidí *zákazníci a klienti* právě v odvětví stravování a ubytování. Viz 3.5.2. Specifika odvětví.



Graf 8: Výběr 3 nejvíce tolerovaných a 3 nejvíce nepřijatelných erozivních prvků. N označuje celkový počet označení: $N_{nepřijatelné}=1\ 596$, $N_{tolerované}=1\ 177$; vlastní zpracování

Nelze si nevšimnout, že **pokud jde o majetek organizace, pocit nepřijatelnosti se rapidně snižuje a využívání služebních telefonů, chatování, hraní her a brouzdání po internetu v pracovní době či využívání materiálu ze skladu a zařízení organizace pro nepracovní záležitosti respondenty tolik neznepokojuje**. Jde o nejméně nepřijatelné (nejméně často označované jako nepřijatelné) prvky, které se, jak je vidět v Grafu 5, na pracovištích objevují poměrně často vzhledem k ostatním položkám.

Záleží na tom, komu patří majetek, se kterým je nedovoleně manipulováno – jestli zaměstnancům, anebo organizaci. Zásahy do osobního vlastnictví na rozdíl od toho firemního podléhají nejpřísnější sociální kontrole.

Jako nepřijatelná se dle respondentů často jeví šikana podřízených či sexuální obtěžování, které jsou si v tomto hodnocení poměrně blízko. Stejně tak respondenti vnímají, že je na jejich pracovištích považováno za nevhodné, pokud se někdo dopouští porušování předpisů, manipulace s účty, zkreslování evidencí, zaměstnávání na černo či machinací s placením pojistného. Za nevhodné častěji považují i šizení zákazníků.

Krádeže osobních věcí se i v otázce na toleranci ukázaly jako něco, co respondenti nepovažují za normální chování. Tato položka získala v hodnocení tolerance nejnižší skóre – byla zmíněna pouze desetkrát (méně než 1 % všech odpovědí). Jen o trochu vyšší skóre získala manipulace s účty, zaměstnávání na černo a další machinace, šizení zákazníků, úplatky a protislužby, a nakonec i sexuální obtěžování.

O něco vyšší míru tolerance (častější zmínku) zaznamenává šikana podřízených, která byla vybrána jednašedesátkrát (5 % ze všech platných odpovědí), a za ještě normálnější (častěji tolerované) je považováno přítelíčkování, protekce a pomlouvání – tedy mezilidské problémy.

Nejčastěji tolerované a považované za celkem normální se ukázalo nejméně často nepřijatelné využívání služebního telefonu k soukromým účelům. Možná proto, že za určitých okolností může být toto jednání zaměstnavatelem povoleno jako benefit. Případně zde lze velice snadno využít nějakou neutralizační techniku – kupříkladu odmítnutí oběti. Více o neutralizačních technikách viz 2.1.2.3. Zdroje a obhajoba nepoctivostí.

Respondenti se poměrně často setkávají s vysokou frekvencí tolerance využívání i dalšího majetku firmy, ve které pracují. Jako celkem normální (častěji uváděné jako tolerované) vidí i hraní her či surfování na internetu v době, kdy by se měli věnovat práci.

Nutno podotknout, že vysoká nepřijatelnost není totéž, co nízká tolerance a naopak, i když se to může na první pohled zdát. Zatímco je například **šikana**

podřízených v porovnání nepřijatelnosti hned na třetí příčce (od nejčastěji nepřijatelného jednání) a jako krajně nevhodnou ji označilo 164 dotázaných (10 % ze všech platných odpovědí), v grafu tolerance se nachází až na sedmé pozici od nejnižší hranice tolerovaných jevů a jako celkem normální chování ji označilo 61 respondentů (5 % ze všech platných odpovědí). Tento nepoměr by se dal interpretovat následovně:

Šikana podřízených je sice morálně nepřijatelná, přesto někdy bývá tolerována.

Tato položka je ovšem specifická tím, kdo se jí dopouští – totiž nadřízení – a je možné, že jsou výsledky ovlivněny právě tím, že přestože zaměstnanci šikanu považují za krajně nevhodnou, nejsou schopni její výskyt (a tedy i normalitu výskytu) ovlivnit.

Úplatky a protislužby byly v odpovědích na otázku o nejvíce tolerovaných jevech zmíněny pouze ve 2 % všech platných odpovědí. Za jedny ze tří nejvíce nepřijatelných jevů je na druhou stranu považuje 121 respondentů (to je cca 8 % ze všech platných odpovědí), čímž se tento jev dostává přibližně do středního pásma výběru krajně nevhodných prvků. Interpretace zní:

Přestože respondenti úplatkářství nepovažují za projev normálního chování, neodsuzují ho tak výrazně jako jiné erozivní prvky.

Avšak vzhledem k tomu, že byla v otázce volba nucená (tj. pokynem bylo vybrat tři nejvíce tolerované a nejvíce nepřijatelné erozivní prvky na pracovištích), je možné, že jsou tím výsledky ovlivněny a častost označení například právě úplatků a protislužeb jako jedněch ze tří nejvíce nepřijatelných typů kontraproduktivního jednání byla uměle navýšena. Je zkrátka možné, že v některých organizacích jednoduše není k úplatkům důvod. Není třeba/nutno/možno je tedy tolerovat.

Zde je také možné výsledky alespoň částečně porovnat s minulostí (Buriánek, 1999): Soukromé telefonování služebním telefonem a využívání materiálů či zařízení organizace se také ukázalo jako něco pro značnou část pracovišť „běžného, normálního“. Celkem normální bylo podle části respondentů i porušování předpisů anebo protekce.

Nepřijatelné se na druhou stranu ukázaly krádeže, finanční machinace a zkreslování účetnictví. Výsledky jsou si tedy podobné.

3.4.1. Rozdíly v tolerančním limitu

Toleranční limit mají různé společnosti a sociální skupiny jinak nastavený (více viz 2.1.1.3. Neformální kontrola jednání). V datovém souboru (Štohanzlová, 2016) jsou zastoupeni respondenti obou pohlaví, jak zástupci levicového smýšlení, tak pravicového, různé příjmové skupiny apod. (Viz 3.2. Výchozí data.) Pro ilustraci rozdílných tolerančních limitů byla provedena analýza základních odlišností mezi respondenty. Podobný přístup se může hodit i organizacím, které se rozhodnou řešit kontraproduktivní jednání na svých půdách. Díky poznání tolerančního limitu svých zaměstnanců mohou lépe cílit na řešení eroze kultury.

Mezi skupinami dotázaných lze statisticky prokázat rozdíly v popisu toho, co je na jejich pracovišti tolerováno anebo co je v jejich organizacích považováno za nepřijatelné. Proměnné o nepřijatelnosti a toleranci byly převedeny na dummy-proměnné¹² a byl proveden chí kvadrát test. Hypotézy byly vždy testovány u všech forem nepoctivého jednání. Nulová hypotéza o nezávislosti byla zamítnuta u následujících:

ŽENY A MUŽI

- Muži oproti ženám častěji vnímají **pomlouvání** na svém pracovišti jako tolerované. *Je otázkou, zda zde nehovoříme o čistě ženském principu – tedy, že ženy jsou emocionálněji založené a mají tendenci k vyšší míře komunikace a sdílení. Mohou tak být náchylnější i na pozorování (a odsouzení) takového jevu, jako je pomlouvání.*

¹² V případě označení erozivního prvku jako jednoho z nejvíce tolerovaných / nepřijatelných byla hodnota proměnné označena jako ANO = 1. V opačném případě na NE = 0.

POLITICKÉ ZAŘAZENÍ

Z článku z roku 1999 (Buriánek) vyplývá, že levicoví respondenti anebo ti, kdo se hlásí k radikálům, mají oproti liberálům větší tendenci stěžovat si na nesrozumitelnost předpisů organizace. I v touto práci sledovaném datovém souboru (Štohanzlová, 2016) lze najít nějaké rozdíly ve vnímání mezi pravicovými a levicovými respondenty.

- Levicově orientovaní respondenti oproti pravicovým respondentům výrazně častěji vnímají **šikanu podřízených** jako tolerovanou.
- Zastánci pravice výrazně častěji uváděli, že se na jejich pracovišti toleruje **využívání materiálů a majetku firmy**, politicky spíše nevyhranění jedinci toleranci k tomuto jevu vnímají méně často.
- Pravicově smýšlející respondenti častěji vnímají jako tolerované trávení pracovního času **hraním her, chatováním a surfováním na internetu**. Nevyhranění to vnímají přesně naopak.

(Nejen) tento erozivní prvek je závislý na povaze práce. Například ne každý pracovník má možnost dostat se k technologiím, které by mu prokrastinaci na internetu dovolily. Pro inspiraci je přiložena tabulka rozložení respondentů dle politického sebezařazení a odvětví, ve kterém pracují. I přesto, že je ve vzorku všeobecně méně levicově smýšlejících, dá se říct, že kupříkladu v bankovníctví, pojišťovnictví a dalších finančních službách pracují především pravicoví respondenti. Tam, dá se předpokládat, mají k technologiím lepší přístup než kupříkladu lesníci a zemědělci. V tomto odvětví (ve sledovaném souboru) lehce převažují levicoví pracovníci nad pravicovými.

ODVĚTVÍ / POLITICKÉ SEBEZAŘAZENÍ	Levice	Střed	Pravice
Zemědělství a myslivost, lesní hospodářství	21%	63%	16%
Rybolov, chov ryb		100%	
Těžba nerostných surovin	50%	25%	25%
Zpracovatelský průmysl	18%	56%	26%
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody		64%	36%
Stavebnictví	18%	39%	43%
Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží	15%	58%	27%
Ubytování a stravování	20%	52%	28%
Doprava, skladování, pošty a telekomunikace	14%	45%	40%
Bankovníctví, pojišťovnictví, fin. zprostředkování	4%	37%	59%
Nemovitosti, pronájem strojů a přístrojů, výzkum a vývoj, IT, poradenství; reklama; ochrana objektů...	3%	59%	38%
Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	22%	33%	44%
Vzdělávání, školství	14%	59%	27%
Zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti	10%	65%	24%
Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	17%	52%	31%
Domácnosti zaměstnávající personál			100%
Mezinárodní organizace a instituce	25%	50%	25%
Total	15%	53%	32%

Tabulka 3: Politické sebezařazení v odvětvích; N = 688; četnosti dle odvětví viz Tabulka 9: Odvětví hlavního zaměstnání respondentů; vlastní zpracování

Stejně jako u rozdělení na ženy a muže by mohlo být zajímavým tématem k dalšímu zkoumání to, do jaké míry jsou respondenti citliví na vnímání určitých erozivních prvků – tedy do jaké míry má na jejich hodnocení okolního dění a každodenní praxe vliv jejich politický mindset.

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

- Respondenti, kteří vystudovali základní anebo střední školu bez maturity, nejméně často považují na svém pracovišti za tolerované **zneužívání služebních telefonů**. Nejčastěji takové jednání vnímají jako tolerované maturanti a ti, kdo mají za sebou vyšší vysokoškolské studium. *Je otázkou, zda na tyto výsledky nemůže mít vliv fakt, že např. méně vzdělaní v práci telefony nedostávají, aby je mohli nedovoleně využívat k osobním účelům. Případně vzdělanější mohou mít telefon jako benefit – tedy soukromé hovory mohou být zcela v pořádku.*
- Podobně je na tom analýza tolerance **využívání materiálů a dalšího majetku organizace**, i když adjustovaná rezidua nabývají nižších hodnot.

- Trávení pracovního času **chatováním, hraním her a brouzdáním na internetu**: Vysokoškoláci toto jednání častěji vnímají na svých pracovištích jako tolerované, středoškoláci bez maturity to takto vidí nejméně často. *Je ovšem možné, že je tento výsledek ovlivněn např. tím, že vysokoškoláci častěji pracují s počítačem, případně jejich pracovní náplň není tolik ohrožena potenciálním využitím technologií, jako tomu může být například u dělníka pásové výroby, jenž by takto zpomaloval či přímo znemožňoval kolektivní proces apod.*
- Opačné výsledky ukazuje analýza porušování předpisů. Zde méně vzdělání častěji (nejčastěji pouze základně vzdělaní) cítí, že se kolem nich v zaměstnání sledovaný jev toleruje. Respondenti, jež mají vyšší vysokoškolský titul, vidí méně často **porušování předpisů – např. bezpečnosti práce** – jako tolerované. *Toto může být ovlivněno mírou schopnosti uvědomění si následků, množstvím takových předpisů či reálnou možností množství předpisů dodržovat v případě, že je na zaměstnance např. kladen nátlak na dřívější dokončení prací atp.*
- Středoškoláci bez maturity častěji vnímají jako tolerované **zaměstnávání na černo**, naopak je tomu u vysokoškolsky vzdělaných s vyššími tituly. *Zde je nutno též myslet na odvětví, v nichž se respondenti pohybují. Vysokoškoláci, pracující v IT anebo školství se se zaměstnáváním na černo tak často ani neseškávají oproti těm, kteří pracují např. ve stavebnictví anebo ubytování a stravování.*
- **Šízení zákazníkům** je dle výsledků méně často tolerováno na pracovištích inženýrů, magistrů či ještě vzdělanějších respondentů. Středoškoláci bez maturity takové jednání méně často vnímají ve svém pracovním okolí jako tolerované. *Zde platí stejné argumenty jako u zaměstnávání na černo.*

Při interpretaci výsledků bylo často užíváno argumentace odvětvím, ve kterém respondenti pracují. *Nedá se tedy říct, že vnímaná tolerance k erozivním jevům je dána pouze tím, jakého vzdělání respondenti dosahují. Velkou roli hraje právě každodenní praxe specifického provozu.* Pro ilustraci je přiložena tabulka rozdělení respondentů do odvětví dle dosaženého vzdělání.

Nejvyššího vzdělání dosahují respondenti ve vzdělávání a školství (více než polovina má vyšší vysokoškolský titul) a dále v odvětví nemovitosti, pronájem strojů a přístrojů, výzkum a vývoj, IT, poradenství; reklama; ochrana objektů a tak dále (43 % má vyšší vysokoškolský titul). Vysokoškoláci obecně (tedy i ti s nižším VŠ titulem) se

dále častěji objevují ve veřejné správě, obraně a sociálním zabezpečení (44 %), v bankovníctví, pojišťovnictví a finančním zprostředkování (36 %) a nějaký titul má i 34 % z těch, kteří uvedli, že provozují zdravotnické, veterinární nebo sociální činnosti.

Pokud ohlédneme od odvětví, která jsou zastoupena extrémně malým počtem respondentů (více viz Tabulka 9: Odvětví hlavního zaměstnání respondentů), nejčastěji jsou pouze základně vzděláni ti, kteří pracují v zemědělství, myslivosti a lesním hospodářství (19 %). Nižšího stupně vzdělání – základního anebo středního bez maturity – častěji dosahují respondenti dále v odvětvích výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody (69 %), ubytování a stravování (67 %), stavebnictví (61 %) a 60 % těch, kteří uvedli, že pracují v ostatních veřejných, sociálních a osobních službách.

ODVĚTVÍ / VZDĚLÁNÍ	ZŠ	SŠ bez matur.	SŠ s matur.	nižší VŠ	vyšší VŠ
Zemědělství a myslivost, lesní hospodářství	19%	38%	33%	5%	5%
Rybolov, chov ryb	0%	100%	0%	0%	0%
Těžba nerostných surovin	25%	0%	75%	0%	0%
Zpracovatelský průmysl	8%	48%	33%	1%	10%
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	6%	63%	25%	0%	6%
Stavebnictví	5%	56%	20%	2%	16%
Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží	10%	49%	30%	5%	6%
Ubytování a stravování	15%	52%	27%	6%	0%
Doprava, skladování, pošty a telekomunikace	4%	53%	33%	2%	7%
Bankovníctví, pojišťovnictví, fin. zprostředkování	0%	17%	47%	13%	23%
Nemovitosti, pronájem strojů a přístrojů, výzkum a vývoj, IT, poradenství; reklama; ochrana objektů...	0%	17%	31%	9%	43%
Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	4%	9%	43%	20%	24%
Vzdělávání, školství	2%	11%	27%	9%	51%
Zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti	6%	18%	41%	24%	10%
Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	16%	44%	29%	7%	4%
Domácnosti zaměstnávající personál	0%	0%	100%	0%	0%
Mezinárodní organizace a instituce	0%	75%	0%	0%	25%
Total	8%	39%	32%	7%	14%

Tabulka 4: Vzdělání v odvětvích; N = 734; četnosti dle odvětví viz Tabulka 9: Odvětví hlavního zaměstnání respondentů; vlastní zpracování

PŘÍJMOVÉ SKUPINY (ČISTÝ PŘÍJEM)

- **Šikanu** méně často vnímají jako tolerovanou respondenti s nejnižšími příjmy (do 9 999 Kč). Výrazně nejvíce tolerovanou na svých pracovištích ji vidí příjmová skupina 15 000 – 19 999 Kč. *To může být způsobeno tím, že tato příjmová skupina pravděpodobně bude mít nějakého nadřízeného. Respondenti s příjmy do 10 000 Kč nepracují na klasické hlavní pracovní úvazky (vzhledem k tomu, že je tento příjem pod hranicí minimální mzdy).*
- **Využívání služebních telefonů k soukromým hovorům** vidí nejméně často jako tolerované příjmová skupina od 10 000 Kč do 19 999 Kč. Ti, kdo vydělávají více, k tomu ve svém pracovním okolí pociťují toleranci častěji. *Opět zde platí argumentace služebního telefonu k osobním účelům jako benefitu. U skupiny s nejnižšími příjmy statisticky významný výkyv není. To může být způsobeno například i tím, že tato skupina služební telefon např. nedostává tak často, aby se zabývala tolerancí k jeho zneužívání.*
- Podobně vypadá analýza **krácení si pracovní doby internetem a hrami**. Příjmové skupiny nad 10 000 Kč a do 19 999 Kč méně často takové jednání vnímají na svých pracovištích jako tolerované. Respondenti s příjmy nad 20 000 Kč to vidí obráceně. Respondenti s příjmy do 9 999 Kč opět nevykázali žádnou odchylku od očekávaných hodnot.
- Erozivní prvek **porušování předpisů** je velice zajímavý – totiž příjmová skupina 10 000 Kč – 14 999 Kč toto vnímá jako tolerované velmi výrazně častěji. Ti s nižšími příjmy už vykazují opačný, byť ne statisticky významný názor a stejně jsou na tom i respondenti s příjmy nad 20 000 Kč. Přestože nejde o statisticky významnou odchylku, podstatný je v tomto smyslu směr odchylky. *Zde lze užít pro interpretaci stejnou argumentaci jako v případě analýzy dle dosaženého vzdělání.*
- **Šízení zákazníků** vykazuje velmi podobné výsledky jako porušování předpisů. Opět se jako častěji tolerantní ukazuje pracovní okolí respondentů ze stejné příjmové kategorie (tedy 10 000 Kč – 14 999 Kč). Ostatní mají trend opačný, byť ne statisticky významný.

Stejně jako v případě analýzy dle dosaženého vzdělání respondentů je přiložena tabulka pro ilustraci rozdělení dotazovaných do kategorií odvětví, do nichž jejich pracovní činnost spadá:

ODVĚTVÍ / OSOBNÍ ČISTÝ PŘÍJEM (KČ)	9 999 a méně	10 000 - 14 999	15 000 - 19 999	20 000 - 29 999	30 000 a víc
Zemědělství a myslivost, lesní hospodářství	29%	29%	14%	24%	5%
Rybolov, chov ryb	100%	0%	0%	0%	0%
Těžba nerostných surovin	0%	0%	50%	25%	25%
Zpracovatelský průmysl	21%	11%	40%	17%	11%
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	19%	0%	19%	38%	25%
Stavebnictví	21%	9%	14%	33%	23%
Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží	27%	30%	21%	15%	7%
Ubytování a stravování	24%	39%	27%	3%	6%
Doprava, skladování, pošty a telekomunikace	24%	7%	20%	33%	16%
Bankovníctví, pojišťovnictví, fin. zprostředkování	27%	0%	10%	37%	27%
Nemovitosti, pronájem strojů a přístrojů, výzkum a vývoj, IT, poradenství; reklama; ochrana objektů...	31%	3%	9%	20%	37%
Věřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	23%	9%	26%	32%	11%
Vzdělávání, školství	27%	15%	25%	29%	4%
Zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti	24%	12%	33%	27%	4%
Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	27%	27%	29%	16%	1%
Domácnosti zaměstnávající personál	100%	0%	0%	0%	0%
Mezinárodní organizace a instituce	0%	0%	25%	25%	50%
Total	25%	16%	26%	22%	12%

Tabulka 5: Příjmové skupiny v odvětvích; N = 740; četnosti dle odvětví viz Tabulka 9: Odvětví hlavního zaměstnání respondentů; vlastní zpracování

Rozdíly jsou patrné v různých skupinách. Často bylo argumentováno odvětvím, ve kterém respondenti pracují (blíže se jim věnuje kapitola 3.5.2. Specifika odvětví), nicméně věk neukázal žádné prokazatelné výsledky. **At' už bylo respondentům 18 let anebo byli v předdůchodovém věku, nebyla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti s jejich vnímanou tolerancí ke zkoumaným jevům.**

Tuto kapitolu ponechávám do značné míry otevřenou a doporučuji další zkoumání vnímané tolerance k erozivním prvkům vzhledem k typologii psychického nastavení, výchovy, názorů a dalších charakteristik respondentů.

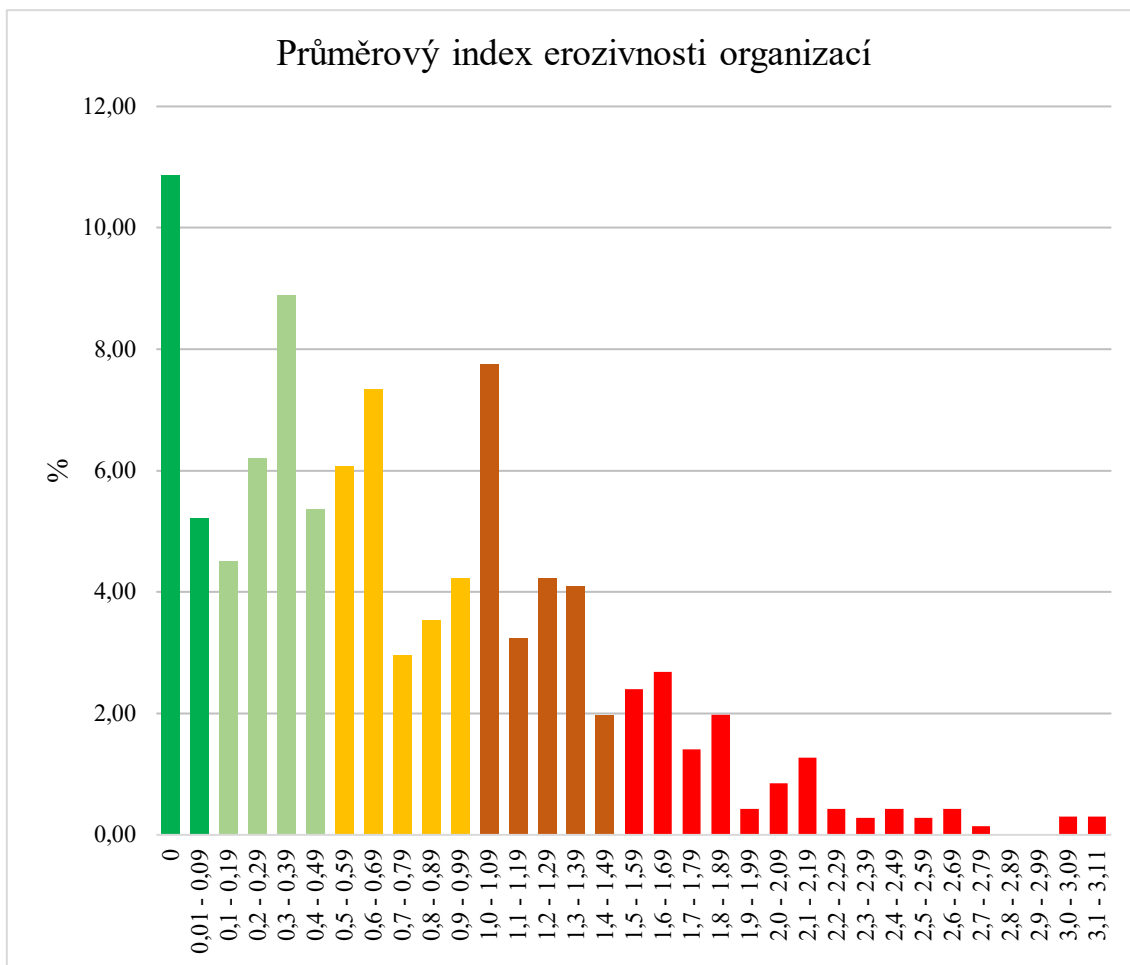
3.5. Erozivnost organizací

Erozivnost organizace je v této práci chápána jako určitý stupeň míry toho, jak často se lidé na půdě organizací obecně setkávají s erozivními prvky baterie, jež nabízí analyzovaný datový soubor (Štohanzlová, 2016).

Byl sestaven index všeobecné erozivnosti organizace – tedy průměrový index, který zahrnuje výskyt všech sledovaných jevů. Baterie obsahovala škálu hodnocení charakteristiky podniků z hlediska výskytu. Respondenti měli na výběr mezi možnostmi 1: Vyskytuje se často, 2: Vyskytuje se občas, 3: Vyskytuje se spíše zřídka, 4: Vyskytuje se zcela výjimečně anebo volili možnost, že se jich tento sledovaný jev netýká či mohli zvolit, že nevědí – více viz Příloha 2: Dotazník, otázka JB.1.

Pro lepší ilustraci byla škála pro účely analýzy otočena, tedy čím nižší skóre, tím méně se erozivní jev v organizacích vyskytuje. Minimální možná hodnota je tedy 0 a nejvyšší možná hodnota je 4. Výsledky jsou následující:

- **Nejnižší naměřenou hodnotou je 0 – to znamená, že erozivnost těchto organizací je nulová.**
- **Nejvyšší zaznamenanou hodnotou je 3,11 – to je tedy nejvyšší zaznamenaný stupeň erozivnosti / výskytu sledovaných erozivních jevů.**
- **Průměrnou hodnotou erozivnosti organizací je 0,77.**
- **Mediánovou hodnotou je hodnota 0,64.**
- **První kvartil shora ohraničuje hodnota 0,23; třetí 1,15 (zlomová hodnota druhého kvartilu je mediánovou hodnotou).**
- **4,7 % organizací vykázala stupeň erozivnosti vyšší nebo roven 2.**
- **Pouze 0,6 % firem má index erozivnosti vyšší než 3.**



Graf 9: N = 709; vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že 75 % organizací dle respondentů vykazuje erozivnost nižší než 1,15 při škále 0–4, dá se říct, že se organizace všeobecně většinou nepotýkají s extrémně vysokou mírou výskytu kombinace erozivních jevů tak, jak je navrhuje zkoumaná baterie. To je rozhodně pozitivní zjištění.

Byla vytvořena pětistupňová škála erozivnosti organizací pro pozdější použití v další analýze – viz barevné označení v Grafu 9. Pracováno bude dál jak s kardinální verzí, tak s ordinální.

ŠKÁLA EROZIVNOSTI	%
Nejnižší erozivnost	16
Nižší erozivnost	26
Střední erozivnost	23
Vyšší erozivnost	22
Nejvyšší erozivnost	13

Tabulka 6

3.5.1. Role velikosti organizace

„Velikost organizace můžeme zjistit různými způsoby: tržní podíl, počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Obvykle se jako základ pro určení velikosti používá celkový počet zaměstnanců.“ (Cejthamr & Dědina, 2010, str. 187) Je faktem, že některé firmy o málo zaměstnancích dosahují velikých zisků a naopak. Stejně tak je nutno sledovat firmy v rámci odvětví a s ohledem na konkurenci, pokud je cílem skutečně zanalyzovat velikost firmy jako takové. Vzhledem k tomu, že se tato diplomová práce zaměřuje především na erozivní prvky, které vnímají její zaměstnanci, je jako měřítko velikosti zvolen právě počet lidí, kteří jsou v organizaci zaměstnaní – ovšem s upozorněním na tuto problematiku.

Respondenti z datového souboru (Štohanzlová, 2016) zodpověděli otázku na velikost organizace, ve které pracují, následovně:

POČET PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH	%
méně než 10 zaměstnanců	19
10-19 zaměstnanců	16
20-49 zaměstnanců	21
50-249 zaměstnanců	23
250 a více zaměstnanců	21

Tabulka 7: Znění otázky: „Jaký je celkový počet pracovníků v organizaci, kde pracujete? (Pokud jde o firmu s více pobočkami, započítejte jen tu pobočku, v níž pracujete.)“, N = 602; vlastní zpracování

Velikost firmy určuje složitost jejího fungování, rozdělení kompetencí a vztahů mezi zaměstnanci. Cajthamr a Dědina (2010) považují větší organizace za byrokratičtější. Manažeři kontrolují a koordinují více činností, zaměstnanci jsou specializováni, oddělováni do týmů či jiných útvarů a vedení může být částečně nebo úplně decentralizováno. Vzhledem k tomu, že tedy mezi malými, středními, velkými (až korporátními) firmami existují velké rozdíly ve fungování, byly v rámci této diplomové práce otestovány erozivní prvky a souvislost jejich výskytu právě s tím, kolik lidí se v organizaci pohybuje.

Byl proveden chí kvadrát test (H_0 = nezávislost) a analýza kontingenčních tabulek (adjustovaných reziduí). Pro nedostatečnou obsazenost buněk k provedení analýzy byla škála baterie výskytu erozivních prvků předem překódována na dummy-proměnnou –

tedy na možnosti ANO nebo NE (tj. Ano, vyskytuje se / Ne, nevyskytuje se). Níže je přiložena tabulka (Tabulka č. 9) adjustovaných reziduí, která vztahy ilustruje. Toto jsou výsledky:

	Cramerovo V
1: Šikana podřízených	0,150*
2: Využívání telefonů	0,221**
3: Využívání materiálu/zařízení	-
4: Sexuální obtěžování	0,152*
5: Internet, hry, chatování	0,163**
6: Přítelíčkování, protekce	0,209**
7: Krádeže osobních věcí	0,176**
8: Úplatky, protislužby	-
9: Zaměstnávání načerno, machinace	-
10: Manipulace s účty	-
11: Porušování předpisů	-
12: Šízení zákazníků	0,152*
13: Pomlouvání	0,163**

Tabulka 8: Síla vztahu mezi erozivním prvkem a velikostí firmy; (*) = na hladině alfa nižší než 0,5; (**) = na hladině alfa nižší než 0,1; $N_1 = 584$; $N_2 = 551$; $N_3 = 569$; $N_4 = 560$; $N_5 = 562$; $N_6 = 554$; $N_7 = 559$; $N_8 = 509$; $N_9 = 516$; $N_{10} = 468$; $N_{11} = 553$; $N_{12} = 531$; $N_{13} = 552$; vlastní zpracování

VELIKOST FIRMY / VÝSKYT JEVU	Ne		Ano	
	Ne	Ano	Ne	Ano
méně než 10 zaměst. 10-19 zaměst. 20-49 zaměst. 50-249 zaměst. 250 a více zaměst.	Šikana podřízených		Přítelíčkování, protekce	
	2,5	-2,5 (22 %)	3,7	-3,7 (17 %)
	0,9	-0,9 (28 %)	1,9	-1,9 (23 %)
	-0,7	0,7 (35 %)	-0,6	0,6 (34 %)
	0,4	-0,4 (31 %)	-1,5	1,5 (38 %)
	-3	3 (43 %)	-3,2	3,2 (44 %)
méně než 10 zaměst. 10-19 zaměst. 20-49 zaměst. 50-249 zaměst. 250 a více zaměst.	Využívání telefonů		Krádeže osobních věcí	
	3,7	-3,7 (25 %)	2,3	-2,3 (4 %)
	-0,4	0,4 (12 %)	1,7	-1,7 (4 %)
	1	-1 (36 %)	0,5	-0,5 (8 %)
	-4,4	4,4 (58 %)	-0,6	0,6 (11 %)
	0,2	-0,2 (40 %)	-3,6	3,6 (18 %)
méně než 10 zaměst. 10-19 zaměst. 20-49 zaměst. 50-249 zaměst. 250 a více zaměst.	Sexuální obtěžování		Šízení zákazníků	
	2,9	-2,9 (1 %)	-0,9	0,9 (9 %)
	1,2	-1,2 (4 %)	-2,8	2,8 (15 %)
	-1	1 (10 %)	-0,1	0,1 (7 %)
	-1	1 (10 %)	1,5	-1,5 (4 %)
	-2	2 (12 %)	2	-2 (3 %)
méně než 10 zaměst. 10-19 zaměst. 20-49 zaměst. 50-249 zaměst. 250 a více zaměst.	Internet, hry, chatování		Pomlouvání	
	3,5	-3,5 (14 %)	3,5	-3,5 (16 %)
	0,7	-0,7 (25 %)	-0,5	0,5 (32 %)
	-1	1 (32 %)	-0,4	0,4 (31 %)
	-1,3	1,3 (33 %)	-0,3	0,3 (39 %)
	-1,7	1,7 (34 %)	-2,3	2,3 (30 %)

Tabulka 9: Analýza adjustovaných reziduí – kontingenční tabulka, testování závislosti erozivních prvků a velikosti organizace; % těch, kteří zažívají na pracovišti erozivní prvek; vlastní zpracování

Tam, kde se vztah projevil, nebyla síla vztahu nijak obzvlášť silná. Nejsilnější vztah s velikostí firmy mají erozivní prvky **Využívání telefonů** a **Přítelíčkování a protekce**.

Adjustovaná rezidua v Tabulce č. 9 vykazují statisticky významnou odchylku od náhodného rozložení. Hraničními jsou hodnoty 1,96; 2,58 a 3,29 – vždy jak v kladném, tak záporném směru.

Především u nejmenších a největších firem ilustrují, kde se naměřené hodnoty odchylují od očekávaných. Síla vztahu je dána většinou právě méně častými projevy erozivních prvků ve firmách do 10 zaměstnanců a nejčastějšími projevy téhož u organizací nad 250 zaměstnaných osob. **V pásmu kolem středně velkých firem se**

statisticky významně téměř nic neobjevuje, což naměřenou celkovou sílu vztahu (viz Tabulka 8) snižuje.

Nejsilnější celková souvislost s velikostí firmy je s využíváním telefonů k soukromým účelům. To potvrzuje i Tabulka č. 9. Druhý nejsilnější vztah je zaznamenán mezi velikostí firmy a přítelíčkováním / protekcí. I zde je statisticky významná odchylka patrná i v Tabulce 9.

Nejslabší, avšak signifikantní vztah můžeme pozorovat mezi velikostí firmy a šikanou podřízených, šizením zákazníků / klientů či sexuálním obtěžováním (viz Tabulka 8). Totéž napovídá analýza adjustovaných reziduí v Tabulce 9.

- **Šikana podřízených** se výrazně méně často objevuje v podnicích, kde pracuje méně než 10 zaměstnanců. Za to se s ní výrazně častěji setkávají respondenti, kteří jsou zaměstnání ve velké organizaci, která má více než 250 zaměstnanců. *Šikana se tedy projevuje tím spíše, čím větší množství lidí na pracovištích je. Malé firmy nemusejí mít takto složité vztahy tak často už jen proto, že na místě není tolik potenciálních cílů či agresorů.*
- **Obtěžování spolupracovníků se sexuálním podtextem (harašení)** je opět významně méně zastoupeno v nejmenších firmách. Nejproblematičtější se v tomto smyslu jeví největší firmy.
- **Pomluv pracovníků s cílem poškodit je** se výrazně nejméně dopouštějí zaměstnanci nejmenších firem. Dle adjustovaných reziduí se více takovýchto aktivit projevuje opět v největších firmách nad 250 zaměstnanců.
- **Přítelíčkování a další nevhodné vztahy (protekce, nátlakové skupiny)** jsou výrazně méně časté v nejmenších firmách. Ve firmách, které zaměstnávají 10-19 zaměstnanců, se tyto jevy též projevují méně. Výrazně nad očekávanou hodnotou se pohybuje tato problematika v největších firmách.

Čím více lidí je na pracovišti, tím více vztahů vzniká – i těch nevhodných či patologických.

- Zaměstnanci výrazně častěji **užívají telefony pro soukromé účely** v organizacích, které zaměstnávají 50-249 zaměstnanců, zato výrazně méně nadužívány jsou

v nejmenších firmách do 10 zaměstnanců. *Zde je znovu vhodné upozornit na možný nepoměr v tom, komu jsou telefony přidělovány a kdo je případně má jako benefit i k soukromým hovorům. V korporátech mohou být telefony přidělovány výrazně častěji.*

- **Internetu, hraní her a chatování se v pracovní době** výrazně méně věnují osoby zaměstnané ve firmě o deseti a méně zaměstnancích. Zájem o tyto aktivity pozvolna roste s velikostí firmy. *Tento výsledek lze interpretovat tak, že čím méně zaměstnanců, tím větší nad nimi může být dohled, „neschovají se v davu“ s mobilním telefonem nebo za počítačem.*
- V organizacích do 10 zaměstnanců se respondenti méně setkávají s **krádežemi osobních věcí mezi spolupracovníky**. Výrazně nejčastěji lze tento erozivní jev pozorovat v největších firmách nad 250 zaměstnanců, *kde se dá předpokládat vyšší anonymita jak pachatele, tak ale i oběti.*
- **Šízení zákazníků nebo klientů** se nejčastěji dopouštějí organizace (a lidé v nich), které zaměstnávají 10-19 lidí. Signifikantně méně tomu tak je naopak v největších firmách. *To může být ovlivněno tím, že ve velkých firmách nad 250 zaměstnanců nemusí docházet k přímému dennímu kontaktu zaměstnanců a klientů, jako je tomu v menších organizacích. Firmy s menším počtem (do 10) zaměstnanců zase mohou být kupříkladu i rodinné, malé firmy, které spoléhají na své dobré osobní vztahy s menším okruhem zákazníků a jsou vedeny emocionálnější cestou.*
- Test nezamítl nulovou hypotézu o nezávislosti mezi velikostí firmy a ostatními nepoctivostmi v baterii.

3.5.2. Specifika odvětví

Výzkumníci datového souboru, který je analyzován (Štohanzlová, 2016), identifikovali 17 odvětví, kategorií, do kterých respondenti svá zaměstnání zařazovali. Nejčastěji (22 %) pocházeli ze zpracovatelského průmyslu; obchodu, oprav motorových vozidel a spotřebního zboží (14 %) a z ostatních veřejných, sociálních a osobních služeb (9 %). Nejméně se ve vzorku nachází rybářů (rybolov, chov ryb) a zaměstnanců domácností (shodně 0,13 %).

HLAVNÍ ZAMĚŠTNÁNÍ – ODVĚTVÍ	%
Zpracovatelský průmysl	22
Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží	14
Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	9
Stavebnictví	8
Vzdělávání, školství	7
Zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti	7
Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	6
Doprava, skladování, pošty a telekomunikace	6
Nemovitosti, pronájem strojů a přístrojů, výzkum a vývoj, IT, poradenství; reklama; ochrana objektů...	5
Ubytování a stravování	4
Bankovníctví, pojišťovnictví, finanční zprostředkování	4
Zemědělství a myslivost, lesní hospodářství	3
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	2
<i>Těžba nerostných surovin</i>	<i>0,54</i>
<i>Mezinárodní organizace a instituce</i>	<i>0,54</i>
<i>Domácnosti zaměstnávající personál</i>	<i>0,13</i>
<i>Rybolov, chov ryb</i>	<i>0,13</i>
<i>NEVÍ</i>	<i>0,40</i>

Tabulka 10: Odvětví hlavního zaměstnání respondentů, N = 743; vlastní zpracování

Mezi odvětvími lze najít jak shodné rysy, tak ale i rozdíly. Poslední řádky Tabulky 10 je nutno brát s maximální rezervou, jelikož v těchto odvětvích nepracuje příliš mnoho respondentů. Výsledky tedy hovoří v případě **Rybolovu, chovu ryb** a **Domácností zaměstnávající personál** vždy pouze za jednoho respondenta čili tyto výsledky nebudou ani interpretovány. **Mezinárodní organizace a instituce** zaměstnávají pouze čtyři respondenty, jež vstoupili do výzkumu a **Těžba nerostných surovin** taktéž, takže u těchto odvětví je nutno k tomuto faktu přihlížet, přestože i tato odvětví byla okrajově analyzována. **Vzhledem k tomu, že je vzorek (750 ekonomicky aktivních respondentů, respektive 743 těch, kteří uvedli své odvětví) všeobecně malý na 17 různých odvětví, je analýza i interpretace mířena spíše popisně, na aktuální soubor a nelze výsledky zobecňovat (např. na celou Českou republiku).**

Podrobné výsledky jsou následující (dále viz Tabulka 12):

- Se **šikanou podřízených** se na pracovišti setkávají hlavně v odvětví těžby nerostných surovin (dva z pouhých čtyř respondentů), ve 40 % respondenti pracující ve zdravotnictví či veterinárních a sociálních činnostech; poté v 38 % zaměstnanci zpracovatelského průmyslu a taktéž se šikana vyskytla na pracovištích 37 %

dotázaných, kteří pracují v dopravě, skladování a poštovních a telekomunikačních službách. *Jde o odvětví, ve kterých se dá předpokládat, že se respondenti často nacházejí na pracovišti s větším množstvím dalších pracovníků.* O poznání méně často se podřízení šikanují v odvětvích výroby a rozvodů elektřiny, plynu a vody (12 %), nemovitostí, pronájmu strojů a přístrojů, výzkumu a vývoji, IT, poradenství, reklamě a ochraně objektů (14 %) a ve stavebnictví (16 %).

- **Pomlouvá** se téměř všude. Až na odvětví, která jsou reprezentována malým množstvím respondentů. Výskyt nikde nepřesáhl 40% hranici (přesně na hranici je bankovníctví, pojišťovnictví, finanční zprostředkovatelství). Od necelých 22 % až do 35 % výskytu se pohybují všechna odvětví kromě zemědělství, myslivosti a lesního hospodářství (10 %) a výroby a rozvodů elektřiny, plynu a vody (12,5 %). *Tento prvek je dán jednoduše tvorbou vztahů na pracovištích, kde se zaměstnanci setkávají s dalšími lidmi.*
- Se **sexuálním obtěžováním** se žádné odvětví neseťkává příliš často.¹³ Například ve stavebnictví výskyt tohoto prvku neuvedl nikdo. *Ve stavebnictví ovšem pracují především muži.* Stejně tak se s tímto problémem neseťkávají v odvětví výroby a rozvodů elektřiny, plynu a vody a v odvětví těžby nerostných surovin či v mezinárodních organizacích a institucích. Nejvyšší procento těch, kteří se s harassmentem setkali, pracuje v dopravě, skladování, poště a v telekomunikacích (15 %), v ubytování a stravování (12 %) a v bankovníctví, pojišťovnictví a finančním zprostředkovatelství (11 %).

V ubytování a stravování jsou zaměstnány ze 73 % ženy. V bankovníctví, pojišťovnictví a finančním zprostředkovatelství nalezneme 60 % žen oproti 40 % mužů. Zajímavé je, že v dopravě, skladování, poště a telekomunikacích pracuje pouze 18 % žen oproti 82 % mužů. Dalším zajímavým zjištěním je fakt, že přestože existují i jiná odvětví, kde pracuje více žen než mužů, výsledky analýzy výskytu sexuálního obtěžování ukázaly nižší hodnoty – viz Vzdělávání, školství; Ostatní veřejné, sociální a osobní služby anebo i Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží v Tabulce 11. Pokud ovšem v některém z odvětví pracují téměř výlučně ženy, logika se obrací – namísto chybějící potenciální oběti může scházet potenciální pachatel. Na druhou stranu je

¹³ K podobnému závěru došel i Buriánek (1999). *Jednorázově* se v jeho vzorku setkalo s harassmentem 9 % žen a 2 % mužů. *Opakovaně* se s tímto jednáním setkalo 10 % žen a 6 % mužů. *Obecně* se několikrát setkalo se sexuálním obtěžováním 8 % respondentů, *jednou* za život 5 % z nich a 87 % dotázaných uvedlo, že se se sexuálním obtěžováním neseťkalo nikdy.

nutno podotknout, že přestože existuje předpoklad, že se sexuálního obtěžování dopouštějí především muži na ženách, nemusí tak tomu být vždy.

ODVĚTVÍ / POHLAVÍ	Mužů	Žen
Zemědělství a myslivost, lesní hospodářství	76%	24%
Rybolov, chov ryb	100%	0%
Těžba nerostných surovin	100%	0%
Zpracovatelský průmysl	66%	34%
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	100%	0%
Stavebnictví	91%	9%
Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží	37%	63%
Ubytování a stravování	27%	73%
Doprava, skladování, pošty a telekomunikace	82%	18%
Bankovníctví, pojišťovnictví, fin. zprostředkování	40%	60%
Nemovitosti, pronájem strojů a přístrojů, výzkum a vývoj, IT, poradenství; reklama; ochrana objektů...	71%	29%
Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	45%	55%
Vzdělávání, školství	16%	84%
Zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti	31%	69%
Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	44%	56%
Domácnosti zaměstnávající personál	0%	100%
Mezinárodní organizace a instituce	75%	25%
NEVÍ	33%	67%
Total	54%	46%

Tabulka 11: Pohlaví v odvětvích; N = 743; četnosti dle odvětví viz Tabulka 9: Odvětví hlavního zaměstnání respondentů; vlastní zpracování

- Nejčastěji se respondenti setkávají s nedovoleným **využíváním služebních telefonů** k soukromým hovorům (tedy s nejčastěji vyskytovaným jevem v komplexní analýze všech odvětví) v odvětvích bankovníctví, pojišťovnictví, finanční zprostředkování; nemovitosti, pronájem strojů a přístrojů, výzkum a vývoj, IT, poradenství, reklama, ochrana objektů; veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení; doprava, skladování, pošty a telekomunikace (vždy více než 50 % respondentů), cca 40 % respondentů, pracujících ve stavebnictví a polovina respondentů pracujících v těžářském průmyslu (těžba nerostných surovin) – *zde je ovšem respondentů málo a je nutno mít toto omezení analýzy na zřeteli*. Nejméně často se nadužívání telefonů vyskytuje ve vzdělávání a školství a ostatních veřejných, sociálních a osobních službách – pokaždé méně než 20 % dotázaných. *Otázkou zůstává, zda telefony skutečně nezneužívají, anebo jestli vypověděli, že se tento jev na jejich pracovišti nevyskytuje s vědomím toho,*

že se ani vyskytovat nemůže, protože jim např. nejsou telefony přidělovány. Případně je jim soukromé užívání povoleno jako benefit.

- **Využívání materiálu a zařízení organizace** se nejčastěji vyskytuje ve stejných odvětvích. Pokud opět opomineme odvětví, která zastupuje pokaždé jen jeden respondent, nejméně častý výskyt je zaznamenán v odvětví vzdělávání a školství (20 %). Materiál a majetek organizací je tedy všeobecně zneužíván často.

Majetek organizací obecně je nejčastěji užíván k soukromým účelům v odvětvích finančních služeb. Nejméně často je tomu tak dle respondentů ve školství.

- **Na internetu a hraním her či chatováním** si dlouhou chvíli v práci krátí poměrně dost respondentů z různých odvětví. Nejčastěji takto prokrastinují zaměstnanci v odvětví nemovitosti, pronájem strojů a přístrojů, výzkum a vývoj, IT, poradenství; reklama či ochrana objektů (48 %), v bankovníctví, pojišťovnictví a finančním zprostředkovatelství (48 %) a ve veřejné správě, obraně a sociálním zabezpečení (42 %). Téměř vůbec se těmto aktivitám nevěnují zemědělci a respondenti, kteří se zabývají myslivostí či lesním hospodařením (10 %), zaměstnanci ve stavebnictví, kteří se s tímto jevem setkávají jen v 11 % a na nule jsou na tom s výskytem tohoto jevu opět v těžebním průmyslu. *Toto by se dalo interpretovat tak, že zemědělci, lesníci nebo stavaři jednoduše tráví více času venku než u počítače. Tam, kde se tento erozivní prvek objevuje nejčastěji, se s technologiemi často běžně pracuje.*
- **S přítelíčkováním a protekcí** se výrazně nejčastěji setkávají respondenti, jež pracují ve zdravotnictví či je živí veterinární a sociální činnosti (48 %). Na druhém místě tohoto pomyslného žebříčku se umístily osoby pracující v bankovníctví, pojišťovnictví a finančním zprostředkovatelství (36 %), dále se s tímto jevem poměrně často setkávají ve veřejné správě, obraně a sociálním zabezpečení (37 %), v dopravě, skladování, poště a telekomunikacích (34 %) a ve zpracovatelském průmyslu (34 %). Výskyt na svém pracovišti neuvedl žádný respondent z mezinárodních organizací a institucí a v oblasti výroby a rozvodů elektřiny, plynu a vody se respondenti s takto důvěrnými vztahy setkali jen v 6 %.
- Zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti jsou specifické v tom, že se u nich s poměrně výraznějším odskokem vyskytuje erozivní prvek **úplatků a protislužeb**,

což potvrdilo 27 % respondentů, kteří v odvětví pracují. O více než osm procentních bodů méně často se s tímtež setkávají zaměstnanci v oblasti výroby a rozvodů elektřiny, plynu a vody, jež potvrdili druhý nejčastější výskyt. Dále se podobně často uplácí v odvětví bankovníctví, pojišťovnictví a finančního zprostředkovatelství (18 %). *Vysvětlením může být to, že produkty a služby, které jsou v těchto odvětvích vyráběny a poskytovány, jsou vrcholně kvalifikované a mohou být zákazníci či kolegy považovány za vzácné či důležité a stojí za to onu protislužbu či úplatek za kvalitu či rychlost nabídnout.*

Protekcce, úplatek či protislužba nejčastěji najde uplatnění v kvalifikovaných a často nezbytně nutných službách – zdravotnických, sociálních a veterinárních.

- Velmi speciálním jevem je **zaměstnávání na černo a další machinace**. Tento erozivní prvek se vyskytuje hlavně ve stavebnictví (23 %) a v ubytování a stravování (22 %). Žádné jiné odvětví (kromě dopravy, skladování, pošty a telekomunikací – 11 %) nedosáhlo ani polovičního výskytu. *Právě ve stavebnictví a stravování či ubytování lze předpokládat větší množství sezónních prací, najímání brigádníků apod.*
- Oproti stavebnictví se ve stravování a ubytování kromě zaměstnávání na černo objevuje i **manipulace s účty** (27 % respondentů potvrdilo výskyt). Toto odvětví je v tomto ohledu zcela výjimečné, protože v žádném jiném se zaměstnanci-respondenti s tímto jevem neseťkávají častěji než ve 13 % (obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží). *Interpretace zde vychází z každodenní praxe – účtenky za poskytované zboží a služby se zde mohou „ztratit“ poměrně snadno.*
- **Předpisy se porušují** hlavně v odvětví těžby nerostných surovin (2 ze 4 respondentů), dále pak ve stavebnictví (30 %), zpracovatelském průmyslu (20 %) a v dopravě, skladování, poště a telekomunikacích (23 %). K hranici dvaceti procent se přibližuje i odvětví ubytování a stravování. *Společnou mají tato odvětví práci, která přináší větší zdravotní rizika, a tedy i více předpisů, aby jim bylo předcházeno. Kde je předpisů méně, je méně možností je porušit.*
- Ubytování a stravování je specifické i dalším nadměrným výskytem, a to **šizením zákazníků**. Zaměstnanci se s tímto jevem setkávají ve 32 %. *Zřejmě jde o stejný princip jako u prvku manipulace s účty.* Ostatní odvětví se s tímtež setkávají o poznání méně. Na druhé pozici co do výskytu se objevil obchod, opravy motorových vozidel

a spotřebního zboží (12 %) a ostatní odvětví nedosáhla ani 10% výskytu. Podle respondentů se vůbec nešídí ve vzdělávání a školství ani ve veřejné správě, myslivosti a lesním hospodářství; ve výrobě a rozvodech elektřiny, plynu a vody či v těžbařském průmyslu a mezinárodních organizacích a institucích. *Je k zamyšlení, jakým způsobem a zda by se vlastně dali zákazníci a klienti šidit v těchto oborech – proto jsou zřejmě výsledky takto pozitivní.*

Obory, pro něž jsou nejtýpější sezónní práce a brigády, mají něco společného: Pracovníci ubytování a stravování mají oproti jiným profesím velký náskok ve výskytu manipulací s účty a v šizení zákazníků. Spolu se stavebnictvím drží prvenství i v zaměstnávání na černo a dalších machinacích. Samotné stavebnictví se pak nejčastěji potýká s porušováním předpisů – bezpečnosti práce a dalšími.

- **Krádeže osobních věcí** se ukázaly jako nejčastěji nepřijatelný a nejméně často tolerovaný jev z celé zkoumané baterie. Respondenti ze žádného z odvětví se s ním nesetkávají více než ve 20 % odpovědí. Nejčastěji se kradou osobní věci na pracovištích v oblasti dopravy, skladování, pošty a telekomunikací, kde se statistika blíží k jednomu z pěti respondentů. *U těchto organizací může často jít o provozy s větším množstvím brigádníků, přesunů, nároků na komunikaci s větším množstvím lidí, a tedy i o prostor s více příležitostmi ke krádeži.* Na druhém místě co do výskytu tohoto jevu je zpracovatelský průmysl (15 %). Ostatní odvětví nepřekročila ani hranici 7 %.

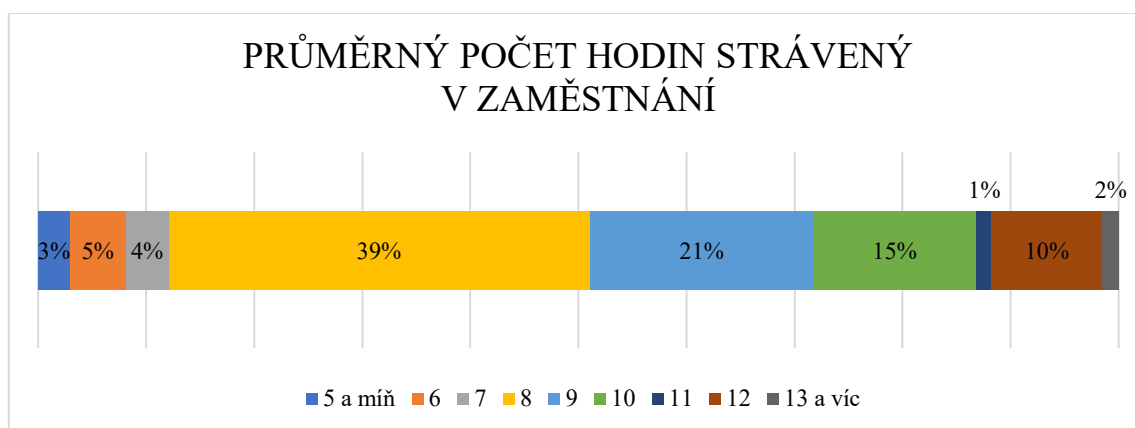
ODVĚTVÍ HLAVNÍHO ZAMĚSTNÁNÍ / VÝSKYT JEVU	Šikana podřízených	Využívání telefonů	Využívání materiálu / zařízení	Sexuální obtěžování	Internet, hry, chatování	Přátelčkování, protekce	Krádeže osobních věcí	Úplatky, protislužby	Zaměstnávání na černo, machinace	Manipulace s účty	Porušování předpisů	Šizení zákazníků	Pomlouvání
Zpracovatelský průmysl	38%	38%	31%	8%	27%	34%	15%	7%	7%	3%	20%	3%	29%
Obchod, opravy motorových vozidel a spouřebního zboží	29%	33%	34%	8%	22%	25%	11%	15%	8%	13%	18%	12%	24%
Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	24%	18%	26%	2%	20%	18%	6%	14%	5%	2%	19%	5%	24%
Stavebnictví	16%	40%	47%	0%	11%	22%	5%	10%	23%	7%	30%	10%	22%
Vzdělávání, školství	27%	19%	20%	4%	21%	22%	2%	6%	0%	0%	6%	0%	23%
Zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti	40%	34%	33%	9%	20%	48%	5%	27%	2%	5%	16%	10%	30%
Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	30%	57%	49%	7%	42%	37%	2%	14%	2%	0%	12%	0%	35%
Doprava, skladování, pošta a telekomunikace	37%	57%	40%	15%	25%	34%	20%	5%	11%	12%	23%	8%	35%
Nemovitosti, pronájem strojů a přístrojů, výzkum a vývoj, IT, poradenství; reklama; ochrana objektů...	14%	58%	50%	11%	48%	23%	0%	10%	0%	6%	16%	3%	34%
Ubytování a stravování	24%	23%	27%	12%	24%	28%	6%	14%	22%	27%	19%	32%	32%
Bankovníctví, pojišťovnictví,	21%	60%	62%	11%	48%	37%	3%	18%	0%	7%	14%	7%	40%
Zemědělství a myslivost, lesní hospodářství	29%	32%	35%	5%	10%	24%	0%	12%	0%	0%	14%	0%	10%
Výroba a rozvod elektriny, plynů a vody	13%	25%	25%	0%	13%	6%	0%	19%	13%	0%	19%	0%	13%
Těžba nerostných surovin*	50%	50%	50%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%
Mezinárodní organizace a instituce*	25%	25%	25%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Domácnosti zaměstnávající personál**	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rybolov, chov ryb**	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabulka 12: Odvětví hlavního zaměstnání respondentů a výskyt sledovaných jevů na pracovištích, N viz Příloha 1: Tabulka 22: Četnosti respondentů; (*) odvětví, reprezentovaná 4 respondenty; (**) odvětví reprezentovaná 1 respondentem; vlastní zpracování

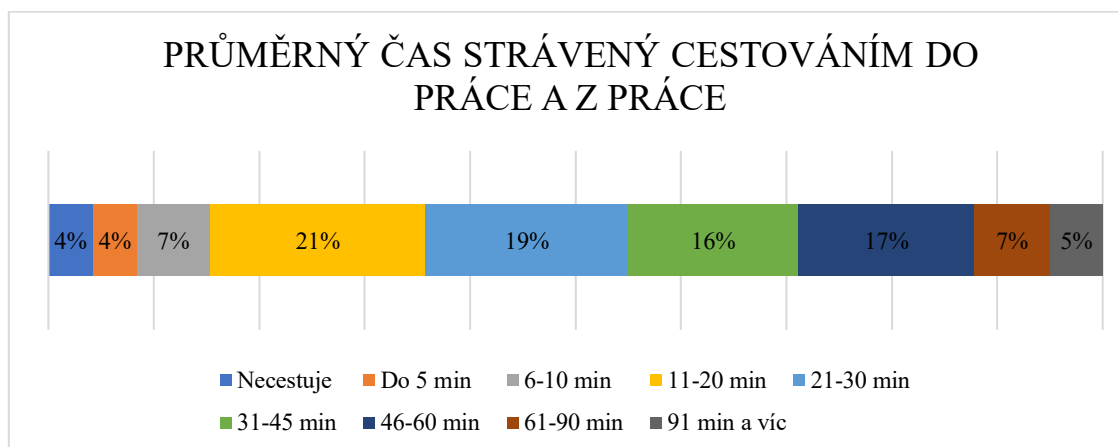
3.6. Vztah erozivních prvků a frekvence pociťovaného stresu

V pracovním prostředí tráví ekonomicky aktivní lidé značnou část svého času. Průměrně je to 8 hodin a asi 50 minut. Mediánová hodnota je 8 hodin (24 % ze 714 platných odpovědí). To je třetina dne. 49 % dotázaných uvedlo, že v práci stráví devět a více hodin denně. Do zaměstnání navíc často dojíždějí.

Nejčastěji respondenti tráví cestováním za prací dalších třicet minut (16 % ze 716 platných odpovědí), hodinu trvá cestování 14 %, a dokonce více než 60 minut tráví dopravou 12 % dotázaných. Do 30 minut je v práci 55 % respondentů a z toho pouhá 4 % cestovat vůbec nemusejí.



Graf 10: N = 714, celé znění otázky: PZ.35 „Kolik hodin denně v průměru trávíte ve svém hlavním zaměstnání?“; vlastní zpracování



Graf 11: N = 746, celé znění otázky: PZ.36 „Kolik minut denně v průměru strávíte na cestě do práce a z práce. Zkuste započítat jen čistý čas na cestu tam a zpět, nikoli čas věnovaný po cestě například nakupování atp.“; vlastní zpracování

Jelikož stres v zaměstnání znamená stres po třetinu času běžného dne, jde o problematiku, která si zaslouží bližší pohled. Byla provedena analýza pocíťovaného stresu vzhledem k výskytu prvků v organizacích. Hypotézou bylo, že výskyt těchto prvků v organizacích, ve kterých lidé pracují, má s frekvencí pocíťovaného stresu souvislost: Tam, kde se vyskytují častěji, jsou lidé stresovanější.

Jako první byl testován vztah frekvence stresu a průměrového indexu erozivnosti organizací (ordinální verze; více o něm viz 3.5. Erozivnost organizací). Platných odpovědí bylo 704 a byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti na hladině alfa 0,001. Test (koeficient Gamma) našel vztah o síle 0,252. **To znamená, že lze najít vztah mezi celkovou erozivností organizací (průměrovým indexem) a frekvencí pocíťovaného stresu. Tam, kde je erozivnost nejvyšší, se respondenti výrazně častěji stresují na denní bázi. Tam, kde se celková erozivnost blíží nule, respondenti častěji uváděli, že se nestresují nikdy nebo téměř nikdy.**

FREKVENCE STRESU	EROZIVNOST				
	Nejnižší	Nižší	Střední	Vyšší	Nejvyšší
nikdy nebo téměř nikdy	3,49	0,02	0,12	-1,70	-1,89
jen výjimečně	1,26	3,31	0,11	-3,30	-1,79
několikrát za měsíc	-1,43	-0,93	0,97	1,27	0,01
několikrát do týdne	-0,77	-0,79	-1,44	1,75	1,52
každý nebo skoro každý den	-1,00	-1,71	0,25	3,11	-0,81
každý den několikrát	-1,77	-1,85	-0,06	-0,45	5,02

Tabulka 13: Adjustovaná rezidua Frekvence stresu / Celková erozivnost organizace (ordinální), N = 704

Pro zjištění, zda lze nalézt vztah i mezi jednotlivými typy kontraproduktivního jednání a frekvencí stresu (obojí ordinální proměnné), bylo opět užito koeficientu Gamma:

EROZIVNÍ PRVEK	Gamma
1: Pomlouvání	0,295**
2: Šízení zákazníků	0,188*
3: Porušování předpisů	0,179**
4: Manipulace s účty	0,150*
5: Zaměstnávání načerno, machinace	-
6: Úplatky, protislužby	0,165**
7: Krádeže osobních věcí	0,228**
8: Přítelíčkování, protekce	0,303**
9: Internet, hry, chatování	0,092*
10: Sexuální obtěžování	0,220**
11: Využívání materiálu/zařízení	-
12: Využívání telefonů	0,104*
13: Šikana podřízených	0,334**

Tabulka 14: Souvislost výskytu erozivních prvků a míry pociťovaného stresu; $N_1 = 683$, $N_2 = 663$, $N_3 = 688$, $N_4 = 591$, $N_5 = 644$, $N_6 = 628$, $N_7 = 691$, $N_8 = 685$, $N_9 = 695$, $N_{10} = 690$, $N_{11} = 702$, $N_{12} = 681$, $N_{13} = 719$; (*) = na hladině významnosti nižší než 0,05; (**) = na hladině významnosti nižší než 0,01; vlastní zpracování

Test neprokázal (tj. nevyločil nezávislost) vztah mezi pociťovanou frekvencí stresu a zaměstnáváním na černo či dalšími machinacemi ani s využíváním materiálů či zařízení organizace. Další položky vycházejí jako signifikantní. Nejslabší vztahy zaznamenávají erozivní prvky internet, hry a chatování (0,092) a využívání mobilních telefonů (0,104).

Za zmínku stojí především výsledky tří testů – tedy test vztahu mezi mírou pociťovaného stresu a **šikanou podřízených** (0,334); **pomlouváním** (0,295) a **přítelíčkováním a protekcí** (0,303) – tam jsou souvislosti s frekvencí stresu respondentů nejsilnější. *Není nezajímavé, že všechny tyto položky baterie, u kterých byl prokázán nejsilnější vztah se stresem, se vztahují k mezilidským vztahům na pracovištích.*

Nejsilnější vztah s frekvencí stresu na pracovištích má kontraproduktivní jednání sociálního rázu – tedy vztahové problémy. Zatímco pokud se na pracovišti objevují takové erozivní prvky jako nadužívání majetku firmy, nulovou hypotézu o nezávislosti s frekvencí pociťovaného stresu nelze zamítnout anebo jsou vztahy velmi slabé.

I u dalšího páru erozivních prvků lze na jejich výsledky pohlížet z podobné perspektivy. **Sexuální obtěžování** a **krádeže osobních věcí** – tyto položky zaznamenaly podobně silný vztah s frekvencí pociťovaného stresu v zaměstnání respondentů. Vztahy

sice nejsou nejsilnější, avšak je nutno si uvědomit, že oba tyto typy kontraproduktivního jednání jsou co do výskytu vzácnější.

Výsledky lze alespoň částečně konfrontovat s minulostí (Buriánek, 1999). Tam zjištění naznačovala, že jak šikana, tak protislužby anebo i v menší míře využívání materiálů a zařízení organizace mají souvislost se spokojeností zaměstnanců.

Zajímavé je rozdělení na muže a ženy. Mužům obecně vadí více věcí, ale ne *tak silně* jako ženám.

Vztah s frekvencí pocíťovaného stresu u mužských respondentů prokázaly všechny erozivní prvky kromě tří – zaměstnávání na černo a další machinace; internet, hry, chatování a využívání majetku organizace.

Ženám více vadí výše zmíněné **vztahové erozivní prvky**, a to především šikana podřízených, která prokázala vztah s frekvencí pocíťovaného stresu o síle 0,438. Dále přítelíčkování a protekce (síla vztahu 0,363) a pomlouvání (0,343).

Ženám oproti mužům nebylo možno zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti frekvence prožívaného stresu v práci s šizením zákazníků, manipulací s účty a využíváním služebních telefonů k soukromým účelům.

EROZIVNÍ PRVEK	Gamma	
	Ženy	Muži
1: Pomlouvání	0,343**	0,247**
2: Šizení zákazníků	-	0,210**
3: Porušování předpisů	0,215**	0,159**
4: Manipulace s účty	-	0,181*
5: Zaměstnávání načerno, machinace	-	-
6: Úplatky, protislužby	0,174*	0,162*
7: Krádeže osobních věcí	0,282**	0,184**
8: Přítelíčkování, protekce	0,363**	0,247**
9: Internet, hry, chatování	-	-
10: Sexuální obtěžování	0,217**	0,220**
11: Využívání materiálu/zařízení	-	-
12: Využívání telefonů	-	0,123*
13: Šikana podřízených	0,438**	0,232**

Tabulka 15: Vliv výskytu erozivních prvků na míru pocíťovaného stresu – rozdíl mezi muži a ženami; Ženy: $N_1 = 310, N_2 = 299, N_3 = 311, N_4 = 276, N_5 = 291, N_6 = 287, N_7 = 312, N_8 = 311, N_9 = 317, N_{10} = 321, N_{11} = 318, N_{12} = 314, N_{13} = 329$; Muži: $N_1 = 373, N_2 = 364, N_3 = 377, N_4 = 315, N_5 = 353, N_6 = 341, N_7 = 379, N_8 = 374, N_9 = 378, N_{10} = 369, N_{11} = 384, N_{12} = 367, N_{13} = 390$ (*) = na hladině významnosti nižší než 0,05; (**) = na hladině významnosti nižší než 0,01; vlastní zpracování

Ženy výrazně častěji stresují vztahové problémy na pracovišti. Muže sice stresuje obecně více typů nepoctivosti než ženy, avšak vztahy nejsou tak silné. Stresování jsou oproti ženám i v případě, že se kolem nich objevuje šmelinářství s úcty nebo na klientech a zákaznících.

3.6.1. Regresní analýza frekvence pocíťovaného stresu v zaměstnání

ZVOLENÁ ANALÝZA

Aby bylo možno lépe pochopit vztah frekvence pocíťovaného stresu (vysvětlované proměnné) v zaměstnání a výskytu zkoumané baterie erozivních prvků, byla provedena regresní analýza metodou enter – tedy všechny položky výskytu erozivních prvků byly vloženy najednou, nikoli postupně.

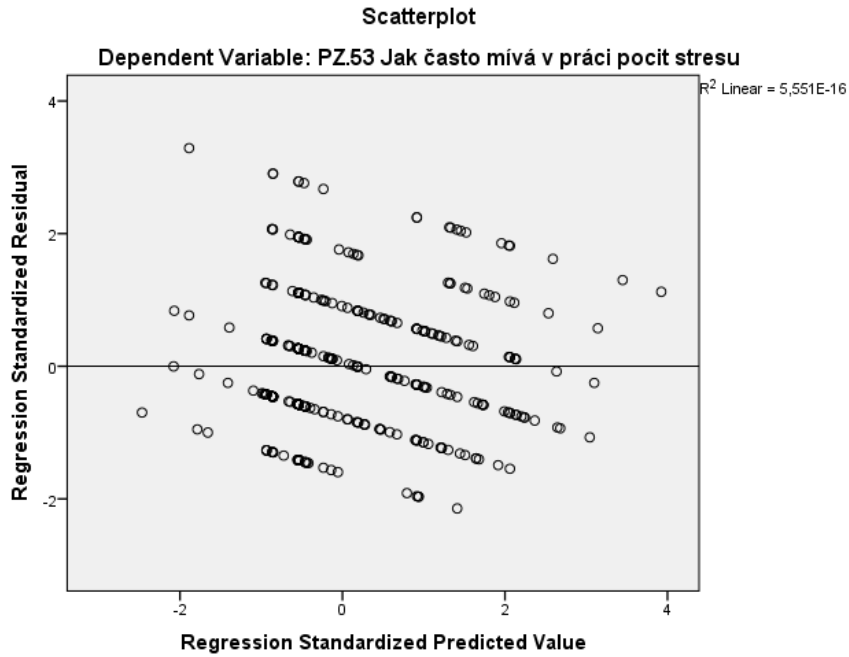
PŘEDPOKLADY ANALÝZY

Vzhledem k povaze a autorům výzkumu považují pozorování za nezávislá, to je první předpoklad pro provedení regrese, a ten byl tedy splněn.

Všechny nezávislé proměnné byly překódovány na dummy-proměnné – tedy pouze na možnosti 1-0 / Ano-Ne / vyskytuje se-nevyskytuje se, aby byl splněn požadavek regrese na užití kardinálních (či v tomto případě binárních) dat.

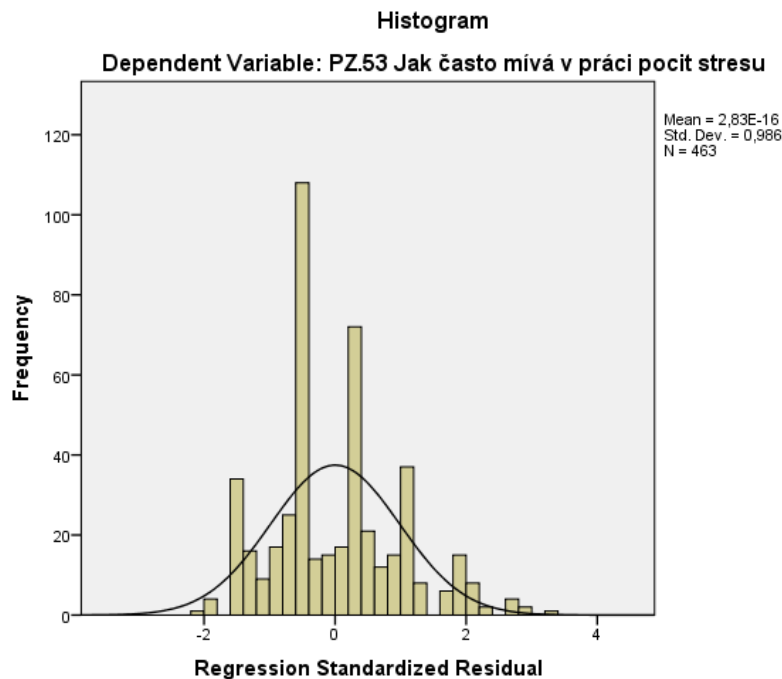
Druhým předpokladem pro regresní analýzu je linearita, třetím předpokladem analýzy je požadavek homoskedasticity (tj. rovnoměrného rozptylu reziduí kolem průměru) a v neposlední řadě je nutno řešit normalitu.

Jiná než lineární přímka nevysvětluje varianci výrazně lépe, proto tento předpoklad bude považován za splněný. Rozptyl reziduí není úplně ideálně rovnoměrný, nicméně nejsou zde žádná podezřele odlehlá pozorování či výrazný nepoměr rozložení (viz Graf 12: Scatterplot).



Graf 12: Scatterplot závislé (vysvětlované) proměnné; vlastní zpracování

Předpoklad normálního rozdělení standardizovaných reziduí byl ověřen pomocí histogramu. Náznak normality v grafu najít lze. Ideální výsledek sice vypadá jinak, avšak data nejsou výrazně nakloněna na jednu ze stran čili předpoklad lze považovat za splněný.



Graf 13: Histogram standardizovaných reziduí; vlastní zpracování

Kontrolní korelace (test multikolinearity) nezávislých proměnných ukázaly, že proměnné spolu mají silné vztahy čili pravděpodobně budou do jisté míry vysvětlovat totéž. Jde například o jevy využívání materiálů a dalšího majetku organizace a zneužívání služebních telefonů k soukromým hovorům (signifikantní korelace o síle 0,623); zaměstnávání na černo a erozivní jev manipulace s účty (signifikantní korelace o síle 0,666) či položka šikanování podřízených a nevhodné vztahy na pracovišti, které lze interpretovat jako přítelíčkování, nátlakové skupiny apod. (signifikantní korelace o síle 0,526). Více viz níž – Tabulka 16.

Jelikož stále existuje prostor pro to, aby každá položka zvlášť analýze něco přinesla, v prvotní analýze nebudou erozivní prvky slučovány do nadřazených kategorií. Přesto je multikolinearitu potřeba brát na zřetel.

Correlations															
	FREKVENCE STRESU	sikana	telefon	materiály	haraseni	internet	pritelickovani	kradeze	uplatky	nacerno	ucty	predpisy	sizeni	pomlouvani	
Pearson Correlation	FREKVENCE STRESU	,1,000	,300	,076	,060	,125	,238	,137	,140	,007	,116	,160	,127	,256	
	sikana	,300	,1,000	,167	,145	,363	,526	,416	,323	,114	,157	,349	,225	,521	
	telefon	,076	,167	,1,000	,623	,216	,445	,217	,133	,082	,154	,181	,163	,233	
	materiály	,060	,145	,623	,1,000	,291	,515	,263	,138	,153	,189	,197	,218	,301	
	haraseni	,125	,363	,216	,291	,1,000	,363	,401	,576	,307	,362	,399	,420	,402	
	internet	,118	,130	,445	,291	,363	,1,000	,429	,220	,144	,266	,260	,350	,354	
	pritelickovani	,238	,526	,217	,263	,401	,429	,1,000	,455	,265	,304	,400	,358	,624	
	kradeze	,137	,416	,133	,138	,576	,220	,455	,1,000	,476	,375	,378	,435	,375	
	uplatky	,140	,323	,242	,263	,546	,331	,508	,476	,1,000	,401	,423	,475	,441	
	nacerno	,007	,114	,082	,153	,307	,144	,265	,375	,401	,1,000	,666	,541	,472	
	ucty	,116	,157	,154	,189	,362	,266	,304	,378	,423	,666	,1,000	,572	,657	
	predpisy	,160	,349	,181	,197	,399	,260	,400	,435	,475	,541	,572	,1,000	,558	
	sizeni	,127	,225	,163	,218	,420	,350	,358	,375	,441	,472	,657	,558	,1,000	
	pomlouvani	,256	,521	,233	,301	,402	,354	,624	,493	,369	,234	,343	,469	,357	
	Sig. (1-tailed)	FREKVENCE STRESU		,000	,051	,099	,004	,006	,002	,001	,438	,006	,000	,003	,000
		sikana	,000		,000	,001	,000	,003	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000
		telefon	,051	,000		,000	,000	,000	,002	,000	,039	,000	,000	,000	,000
		materiály	,099	,001	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		haraseni	,004	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
internet		,006	,003	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	
pritelickovani		,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
kradeze		,002	,000	,002	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	
uplatky		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	
nacerno		,438	,007	,039	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	
ucty		,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000	
predpisy		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	
sizeni		,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
pomlouvani		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Tabulka 16: Test multikolinearity; N = 463; vlastní zpracování

POSTUP

Závislou (vysvětlovanou) proměnnou je tedy frekvence pocíťovaného stresu, která je ordinální, o šestistupňové škále¹⁴. Pokud respondenti nevěděli jak odpovědět, jejich odpovědi jsou považovány za missing values.

Analýza reziduí (F-test) prokázala, že díl vysvětlené variability je nenulový na hladině signifikance alfa 0,001. Model vysvětluje zaokrouhleně 10 % variance.

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,141	,174		12,285	,000
sikana	,253	,066	,221	3,828	,000
telefony	,003	,053	,004	,062	,950
materialy	-,039	,060	-,040	-,656	,512
haraseni	-,046	,110	-,025	-,413	,680
internet	,042	,064	,039	,667	,505
pritelickovani	,063	,077	,055	,825	,410
kradeze	-,062	,109	-,035	-,574	,567
uplatky	,035	,098	,022	,355	,723
nacerno	-,217	,101	-,136	-2,138	,033
manipulace_ucty	,183	,123	,106	1,495	,136
porusovani_predpisu	,049	,086	,036	,570	,569
sizeni	,008	,115	,005	,072	,943
pomlouvani	,122	,078	,101	1,557	,120

Tabulka 17: Zamítnutí $H_0: \beta=0$, koeficienty – standardizované beta hodnoty; vlastní zpracování

Nulová hypotéza, $H_0: \beta=0$ byla zamítnuta na hladině alfa 0,001. Signifikantně na hladině alfa 0,01 vyšla pouze šikana a na hladině alfa 0,05 vychází signifikantně i zaměstnávání na černo a další machinace čili konečná regresní rovnice vypadá následovně:

$$Y=2,141+0,253*sikana-0,217*nacerno$$

¹⁴ 1: nikdy nebo téměř nikdy; 2: jen výjimečně; 3: několikrát za měsíc; 4: několikrát do týdne; 5: každý nebo skoro každý den; 6: každý den několikrát

Rovnice říká následující: vyšší míra výskytu především **šikany podřízených (přehnaná kontrola, pověřování mimořádnými úkoly, slovní útoky, vyhrožování apod.)** je prediktorem zvýšené frekvence prožívaného stresu v práci.

Dále, tentokrát jako záporný prediktor, vychází **zaměstnávání pracovníků na černo, machinace s placením pojistného apod.** Tento prediktor je specifický tím, že pokud se někde vyskytuje, pak většinou ve specifických odvětvích, tedy hlavně ve stavebnictví a ubytování a stravování – více viz 3.5.2. Specifika odvětví. Výskyt tohoto prvku nutně nemusí být zdrojem stresu právě proto, že se zaměstnávání na černo či další machinace objevují v určitých odvětvích více a zaměstnanci s nimi laicky řečeno „počítají“ a nemají tendenci ho příliš ve svých odpovědích řešit. Z dat vyplývá, že přestože je výskyt v těchto odvětvích častější, je méně komentován v otázkách tolerance nebo nepřijatelnosti. Za tolerované jednání je uváděno v 10 % platných odpovědí a za nepřijatelné v 8 % odpovědí (stavebnictví). Pohostinství a ubytování vidí zaměstnávání na černo a další machinace jako nevhodné v 7 % z platných odpovědí a toleruje ho pouze 4 % odpovědí. Celkově byl zmíněn (ať už v otázce tolerance nebo nepřijatelnosti) pětadvacetkrát, přičemž celkem bylo za obě odvětví nashromážděno 346 odpovědí. Navíc tento erozivní prvek jako takový nemusí nutně zaměstnance z jejich pohledu prvoplánově poškozovat. Někteří zaměstnanci mohou kupříkladu dávat přednost vyššímu neoficiálnímu platu, což frekvenci jejich stresu nejen nebude zvyšovat, ale třeba ji i sníží. To může vysvětlovat ono opačné znaménko ve výsledné regresní rovnici.

Vzhledem k tomu, že do předchozí regresní analýzy výrazně vstupovala multikolinearita, která mohla výsledky značně ovlivnit, byl zvolen způsob, jak se s tímto problémem vypořádat. Erozivní prvky byly podrobeny faktorové analýze a později nové regresní analýze.

ZVOLENÁ ANALÝZA

Byla provedena analýza faktorová – explorační¹⁵. Opět bylo analyzováno 750 ekonomicky aktivních respondentů.

¹⁵ Předpoklad normálního rozdělení byl splněn.

PŘEDPOKLADY ANALÝZY

Faktorová analýza vyžaduje kardinální data. Upravená škála obsahuje 5 stupňů¹⁶ (ordinální data). To pro zvolenou analýzu není ideální. Avšak výsledky kopírují *smysluplnost* rozdělení typů kontraproduktivního jednání tak, jak by bylo možno je rozdělit i apriori, pocitově, na základě teorie.

Kaiser-Meyer-Olkinův koeficient je roven 0,855. To je obstojné. Bartlettův test sféricity je též v pořádku. Signifikantně na hladině 0,001 byla zamítnuta nulová hypotéza, že je korelační matice daných proměnných jednotková. Analýzu je tedy dle těchto ověření možné provést.

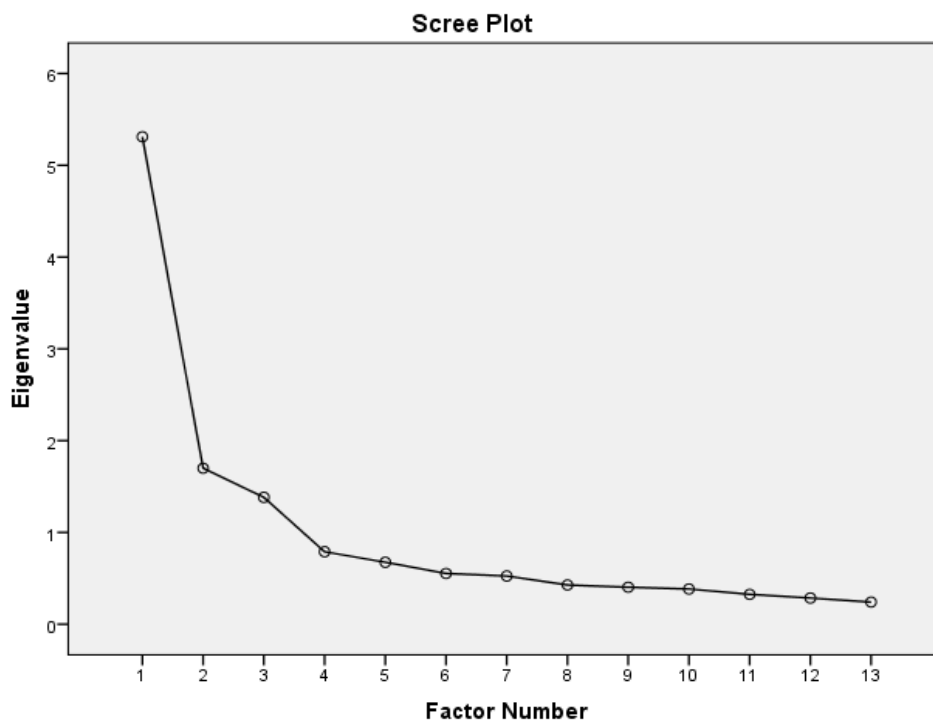
POSTUP

Analýza přinesla celkem 3 faktory, a to na základě procenta vysvětlené variance. Pokud jsou faktory 3, vysvětlená variance je na úrovni 65 %. Rozhodnutí o počtu faktorů je ilustrováno v Tabulce 18 a Grafu 14. Přidání dalších faktorů již toho analýze tolik nepřinese.

¹⁶ Možnost „netýká se“ je považována za pátý stupeň škály výskytu a chápána jako nulový výskyt bez dalšího rozlišování. Více o škále viz Příloha 2 – Dotazník, otázka JB.1.

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumul. %	Total	% of Variance	Cumul. %	Total	% of Variance	Cumul. %
1	5,311	40,851	40,851	4,921	37,853	37,853	2,766	21,280	21,280
2	1,700	13,075	53,926	1,327	10,209	48,062	2,669	20,532	41,812
3	1,382	10,632	64,558	1,037	7,978	56,040	1,850	14,229	56,040
4	,790	6,074	70,631						
5	,675	5,189	75,820						
6	,553	4,254	80,075						
7	,525	4,037	84,111						
8	,427	3,286	87,397						
9	,404	3,105	90,502						
10	,383	2,950	93,451						
11	,325	2,498	95,949						
12	,285	2,195	98,145						
13	,241	1,855	100,000						

Tabulka 18: Zvolený počet faktorů dle % vysvětlené variance; vlastní zpracování



Graf 14: Screeplot – vysvětlená variance a počet faktorů; vlastní zpracování

Po rotaci (Varimax) jsou tři faktory lépe zřetelné. Nerotované a rotované řešení vypadá následovně:

EROZIVNÍ PRVKY	Nerotované			Rotované (Varimax)		
	Faktor			Faktor		
	1	2	3	1	2	3
sikana	,491		-,441		,690	
telefony	,384	,484	,405			,730
materialy	,456	,513	,462			,813
haraseni	,644			,356	,500	
internet	,524	,380				,618
pritelickovani	,683		-,341		,747	
kradeze	,640			,375	,594	
uplatky	,676			,434	,474	
nacerno	,606	-,448		,764		
manipulace_ucty	,714	-,448		,855		
porusovani_predpisu	,708			,623	,383	
sizeni	,689			,682		
pomlouvani	,671				,694	

Tabulka 19: Výsledky faktorové analýzy, nerotované a rotované řešení; vlastní zpracování

Faktor 1 je sycen proměnnými:

- *Zaměstnávání pracovníků načerno, machinace s placením pojistného, apod.*
- *Manipulace s účty, zkraslování evidence prodeje, služeb, výkonů, zisků, apod.*
- *Porušování předpisů (bezpečnost práce, technologie, organizační řád).*
- *Šízení zákazníků nebo klientů (např. pacientů, ubytovaných, dětí, atd.).*

Faktor 2 je sycen proměnnými:

- *Šikanování podřízených (např. formou přehnané kontroly, pověřování mimořádnými úkoly, slovními útoky, vyhrožováním, apod.*
- *Obtěžování spolupracovníků se sexuálním podtextem („harašení“, tj. nepříjemné slovní náznaky, gesta, fyzický kontakt).*
- *Tak důvěrné vztahy mezi některými pracovníky, že to lze označit jako přítelickování, protekce, nátlakové skupiny.*
- *Krádeže osobních věcí mezi spolupracovníky.*
- *Přijímání úplatků nebo protislužeb.*
- *Pomlouvání některých pracovníků s cílem poškodit je, zabránit jim v postupu, apod.*

Faktor 3 je sycen proměnnými:

- *Využívání služebních telefonů k soukromým hovorům.*

- *Využívání materiálu či zařízení organizace k soukromým účelům (kancelářské potřeby, materiál, služební vozidla, apod.) – mimo rámec oficiálních benefitů.*
- *Surfování po Internetu v pracovní době, hraní her, chatování, apod.*

Položky baterie dle Štohanzlové (2016).

Úplatky a protislužby sytily na podobné úrovni i Faktor 1. To ovšem též dává smysl. Faktor 1 by se totiž dal nazvat **Systémové problémy organizace**, Faktor 2 **Mezilidskými problémy** a Faktor 3 **Neosobní prohřešky vůči organizaci**. Úplatky a protislužby mohou být přijímány a nabízeny nejen v rámci organizace, ale i zvenčí. Tento jev se dá chápat dvojím způsobem.

Faktory, které byly díky analýze získány, byly dále podrobeny nové regresní analýze.

ZVOLENÁ ANALÝZA

Opět byla pro regresi zvolena metoda enter.

PŘEDPOKLADY ANALÝZY

Seznam nezávislých proměnných se kromě faktorů (Systémové problémy organizace, Mezilidské problémy a Neosobní prohřešky vůči organizaci) rozrostl o několik kontrolních proměnných – pohlaví, průměrný čistý měsíční příjem a velikost firmy.¹⁷ Tyto proměnné byly vybrány vzhledem k předchozí analýze a rešerši¹⁸: V rámci analýzy se ukázaly rozdíly mezi ženským a mužským pohledem a jako výrazně nejrizikovější se projevíly firmy nad 250 zaměstnanců. Buriánek (1999) došel na základě svého výzkumu k závěru, že nejvýznamnější vliv na erozi kultur organizací má právě velikost organizace, nikoli sociodemografické proměnné.¹⁹ Platové podmínky byly přidány čistě pro elementární úvahu, že respondenti (samozřejmě kromě dalších důvodů, jako je seberealizace apod.) docházejí do práce proto, aby vydělali peníze.

¹⁷ Typy proměnných: pohlaví – dummy, průměrný čistý měsíční příjem – kardinální, velikost firmy – dummy (do 249 zaměstnanců a nad 250 zaměstnanců, tj. ANO = je nad 250, NE = není nad 250)

¹⁸ Zkušební regrese proběhla s více sociodemografickými proměnnými (věk, vzdělání, politické sebezřazení...). Ty ovšem analýze nic signifikantně nepřinesly.

¹⁹ Dále pak pracovní pozice a charakter pracovní činnosti jedinice (Buriánek, 1999).

Předpoklady regrese byly ověřeny stejně jako v prvním případě. Silná multikolinearita byla zvládnuta díky sloučení proměnných do faktorů. Zůstává jen slabší korelace mezi mezilidskými problémy a vysvětlovanou proměnnou (0,281) a dále mezi průměrným čistým příjmem a faktorem neosobních prohrěšků vůči organizaci (0,221). To je zajímavé zjištění samo o sobě – tedy, že příjem a materiální nepoctivosti namířené vůči organizaci spolu mají vztah. *To by se dalo vysvětlit neutralizační technikou (popírání poškození, popírání oběti či odsuzování odsuzujících) tak, jak byla rozebrána v 2.1.2.3. Zdroje a obhajoba nepoctivosti.*

Correlations								
		FREKVENCE STRESU	Systémové problémy organizace	Mezilidské problémy	Neosobní prohrěšky vůči organizaci	Pohlaví	Průměrný čistý měsíční příjem	Je počet zaměstnanců nad 250?
Pearson Correlation	FREKVENCE STRESU	1,000	,053	,281	-,012	,079	,107	-,037
	Systémové problémy organizace	,053	1,000	,108	,059	-,132	,040	,047
	Mezilidské problémy	,281	,108	1,000	-,028	,058	-,005	-,157
	Neosobní prohrěšky vůči organizaci	-,012	,059	-,028	1,000	,011	,221	,104
	Pohlaví	,079	-,132	,058	,011	1,000	-,392	,151
	Průměrný čistý měsíční příjem	,107	,040	-,005	,221	-,392	1,000	-,251
	Je počet zaměstnanců nad 250?	-,037	,047	-,157	,104	,151	-,251	1,000
Sig. (1-tailed)	FREKVENCE STRESU		,166	,000	,414	,075	,026	,250
	Systémové problémy organizace	,166		,024	,142	,008	,235	,195
	Mezilidské problémy	,000	,024		,305	,147	,463	,002
	Neosobní prohrěšky vůči organizaci	,414	,142	,305		,420	,000	,029
	Pohlaví	,075	,008	,147	,420		,000	,003
	Průměrný čistý měsíční příjem	,026	,235	,463	,000	,000		,000
	Je počet zaměstnanců nad 250?	,250	,195	,002	,029	,003	,000	

Tabulka 20: Test multikolinearity; N = 332; vlastní zpracování

POSTUP

Závislou (vysvětlovanou) proměnnou je opět frekvence pocíťovaného stresu. Analýza reziduí (F-test) prokázala, že díl vysvětlené variability je nenulový na hladině signifikance alfa 0,001. Model vysvětluje přes 9 % variance. Nulová hypotéza, $H_0: \beta=0$ byla zamítnuta na hladině alfa 0,001.

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,657	,480		3,453	,001
Systémové problémy organizace	,045	,068	,036	,666	,506
Mezilidské problémy	,370	,072	,274	5,109	,000
Neosobní prohřešky vůči organizaci	-,071	,076	-,051	-,932	,352
Pohlaví	,333	,145	,134	2,304	,022
Průměrný čistý měsíční příjem	2,759E-05	,000	,179	2,960	,003
Je počet zaměstnanců nad 250?	,108	,175	,034	,614	,540

Tabulka 21: Zamítnutí $H_0: \beta=0$, koeficienty – standardizované beta hodnoty; vlastní zpracování

Z faktorů se signifikantní ukázal *pouze* druhý faktor, tedy Mezilidské problémy, a to na hladině alfa 0,01. Na stejné hladině se jako signifikantní projevil průměrný čistý měsíční příjem, i když jeho vliv je velmi slabý. Na hladině alfa 0,05 je dále signifikantní pohlaví²⁰ respondentů.

Přestože se velké firmy nad 250 zaměstnanců v samostatném zkoumání (analýza síly vztahů s jednotlivými typy kontraproduktivního jednání, viz 3.5.1. Role velikosti firmy) ukázaly jako nejrizikovější co do výskytu nepoctivosti, a přestože se v minulosti velikost firmy ukázala jako velmi významnou proměnnou pro zkoumání erozivnosti (Buriánek, 1999), v této regresi nebylo možno zamítnout nulovou hypotézu o tom, že velikost firmy nemá vliv na frekvenci pocíťovaného stresu respondentů.

Výsledná rovnice této druhé regresní analýzy tak vypadá následovně:

$$Y=1,657+0,370*mezilidske_problemy+0,333*pohlavi+2,795E-05*prumerny_cisty_prijem$$

Mezilidské problémy mají (ze sledovaných) největší vliv na frekvenci pocíťovaného stresu respondentů. Čím více takových problémů respondenti na svých pracovištích vnímají, tím častěji se stresují. Pohlaví má na frekvenci pocíťovaného stresu také vliv. Častěji se v práci stresují ženy. Drobný vliv vykázala i výše průměrného příjmu. I tam je znaménko plus čili stres roste s rostoucím platem. To může být způsobeno například větší odpovědností či složitostí práce na vyšších pozicích.

²⁰ Muži byli kódováni jako 0, ženy jako 1.

3.7. Shrnutí výsledků

Co do výskytu se každý zkoumaný erozivní prvek někde ukázal jako přítomný. Některé erozivní prvky jsou častější, jiné méně, avšak není ani jeden, jehož výskyt by byl v celém souboru nulový. Nejčastěji se vyskytuje využívání majetku organizace, včetně přidělených telefonů. Nejméně často se respondenti v českých organizacích setkávají s krádežemi osobních věcí.

Celková erozivnost organizací obecně (průměrový index kombinace všech typů kontraproduktivního jednání) není extrémně vysoká.

HYPOTÉZA

1. Erozivní prvky nejsou v organizacích tolerovány a jsou nepřijatelné.

Jako častěji tolerované a nepříliš často nepřijatelné se ukázaly především ty jevy, které poškozují organizaci po neosobní stránce – tedy využívání pracovních telefonů k soukromým hovorům, stejně tak zneužívání materiálu a majetku organizace či krácení si pracovní doby chatováním, brouzdáním na internetu a hraním her. Hypotéza se však potvrdila u dalších typů kontraproduktivního jednání, především u krádeží osobních věcí, které se ukázaly jako krajně (nejčastěji) nepřijatelné a nejméně často tolerované ze všech, snad kvůli oné osobní rovině.

Přestože se na první pohled může zdát, že klesající frekvence uváděné tolerance je doprovázena stoupající frekvencí vnímané nepřijatelnosti, není tomu tak vždy. **Šikana podřízených se v porovnání s ostatními typy kontraproduktivního jednání ukázala jako jev, který je sice spíše nepřijatelný, nicméně někdy bývá tolerován.** Zřejmě proto, kým je taková šikana páchána – tedy nadřízenými. **Opačně je tomu u úplatků a protislužeb. Ty sice nebývají příliš často označovány za tolerované, ale ani za nepřijatelné.** Takové jednání tedy není sice moc často považováno za normální, nicméně není tak silně odsuzováno.

HYPOTÉZA

2. Tolerance erozivních prvků souvisí s pohlavím respondenta, s levicově-pravicovým politickým zařazením respondenta, dosaženým vzděláním, jeho věkem a tím, do jaké příjmové skupiny spadá.

Toleranční limity mají různé skupiny respondentů nastavené odlišně. **Byly nalezeny jak rozdíly mezi muži a ženami, tak souvislosti s politickým smýšlením či dosaženým vzděláním anebo čistými měsíčními příjmy.** U souvislosti s věkem nebyla zamítnuta nezávislost.

Muži vnímají pomlouvání na svých pracovištích jako častěji tolerované.

Pravicově orientovaní méně často vnímají toleranci šikany podřízených, častěji však toleranci využívání materiálů a majetku firmy, hraní her, chatování a surfování na internetu v pracovní době.

Vzdělanější respondenti považují na svém pracovišti častěji za tolerované nakládání s majetkem firmy (s materiály i telefony) i případné krácení si času elektronikou. Opačně je tomu u porušování předpisů, zaměstnávání na černo a šizení zákazníků. To vnímají častěji jako tolerované méně vzdělaní.

Respondenti s nižšími příjmy (kromě těch do 9 999 Kč měsíčně) se častěji setkávají s tolerancí šikany podřízených, porušování předpisů a šizení zákazníků. Zato méně často vidí jako tolerované užívání služebních telefonů k osobním účelům a krácení si pracovní doby elektronikou.

Často bylo argumentováno odvětvími, ve kterých respondenti pracují.

HYPOTÉZA

3. Výskyt erozivních prvků má souvislost s velikostí firmy. Je častější ve větších firmách.

Hypotéza č. 3, že má velikost firmy souvislost s výskytem erozivních prvků, se z většiny potvrdila. Nejrizikovější se zdají být největší firmy nad 250 zaměstnanců, a to v následujících případech: šikana podřízených, sexuální obtěžování, pomlouvání, příteličkování a protekce a krádeže osobních věcí.

Telefony nejčastěji využívají k soukromým účelům zaměstnanci firem od 50 do 249 zaměstnanců a zákazníci jsou šizeni hlavně ze stran pracovišť od 10 do 19 zaměstnanců.

Nejméně erozivními se ukázaly být nejmenší firmy zaměstnávající do 10 zaměstnanců, a to jak v šikaně podřízených, tak ve využívání telefonů či materiálů a dalšího majetku firmy k soukromým účelům (včetně hraní her, chatování a brouzdání na internetu v pracovní době), sexuálním obtěžování, přítelíčkování a protekci, osobních krádežích či pomlouvání.

Ve prospěch největších firem hovoří alespoň to, že se na jejich pracovištích signifikantně nejméně šidí zákazníci a klienti.

HYPOTÉZA

4. Výskyt erozivních prvků má souvislost s odvětvím, ve kterém respondenti pracují.

Odvětví, ve kterém respondenti pracují, skutečně má souvislost s tím, jaké nepoctivosti se na pracovištích dějí. Nejvíce se **šikanují podřízení** ve zdravotnických, veterinárních a sociálních službách, dále ve zpracovatelském průmyslu a v dopravě, skladování a poštovních a telekomunikačních službách. Odvětví, ve kterých se předpokládá spolupráce s větším množstvím osob, jsou náchylnější ke vztahovým problémům, nicméně takové pomlouvání se vyskytuje prakticky všude, kde se nacházejí alespoň nějací lidé.

Sexuální obtěžování se nevyskytuje často. Pokud ovšem ano, tak nejčastěji v dopravě, skladování, poště a v telekomunikacích; v ubytování a stravování a v bankovníctví, pojišťovnictví a finančním zprostředkovatelství. Vůbec není harassment zaznamenán ve stavebnictví. Na tento typ kontraproduktivního jednání může mít vliv to, jaké je rozložení žen a mužů mezi zaměstnanci. Jde o přítomnost jak potenciální oběti, tak ale i potenciálního pachatele.

Majetek organizace obecně (včetně telefonů) je soukromě využíván hlavně v odvětví finančních služeb. Nejméně tomu tak je ve vzdělávání. **Elektronikou si krátí čas** především ti, kdo s ní pravděpodobněji přijdou do kontaktu i pracovně.

Přítelíčkování a protekce se objevuje hlavně tam, kde se pohybuje více lidí – zdravotnické, sociální a veterinární služby; finanční služby; veřejná správa, obrana a sociální zabezpečení; doprava a skladování a zpracovatelský průmysl.

Stejně tak v **úplacích a protislužbách** drží prim odvětví zdravotnických, veterinárních a sociálních služeb. Tedy služeb vrcholně kvalifikovaných, vzácných a často pro klienty, zákazníky a pacienty důležitých pro přežití.

Zaměstnávání na černo a další machinace spolu s manipulací s účty a šizením zákazníků jsou typické hlavně pro odvětví ubytování a stravování. Na černo se častěji zaměstnává i ve stavebnictví, kde se častěji i **nedodržují předpisy**. Ty se porušují častěji i ve zpracovatelském průmyslu a v dopravě a skladování (poště a telekomunikacích).

Krádeže osobních věcí nejsou příliš běžné nikde. Avšak nejčastěji se s nimi setkávají opět v dopravě a skladování (poště a telekomunikacích).

HYPOTÉZA

5. Výskyt erozivních prvků má negativní vliv na pocíťovanou frekvenci pracovního stresu zaměstnanců.

Výskyt erozivních prvků je skutečně spjat s frekvencí pocíťovaného stresu respondentů – to potvrdila analýza obecného, průměrového indexu erozivnosti.

Byl prokázán i vztah mezi frekvencí prožívaného stresu a některými zkoumanými prvky zvlášť. Respondenty na pracovišti nejvíce stresují vztahové problémy (jde o nejsilnější korelace). Ženy jsou na ně obzvlášť citlivé. Muže stresuje více druhů nepoctivostí, avšak ne tak silně.

Vliv na frekvenci prožívaného stresu dle první regresní analýzy vykazala **šikana podřízených** – ta frekvenci stresu zvyšuje. Dále **zaměstnávání na černo a další machinace, například s placením pojistného**, avšak v opačném směru. Tento prvek je však velmi typický tím, že se vyskytuje ve specifických odvětvích, a to ve stravování a ubytování a ve stavebnictví. V obou případech ho respondenti přesto, že se s tímto jevem setkávají, neměli příliš tendenci hodnotit a v analýze nepřijatelnosti a tolerance byl poměrně dost opomíjený na to, kolikrát byl zmíněn jako přítomný. *Situace se dá interpretovat tak, že zaměstnanci v těchto odvětvích s tímto jevem počítají a nijak zvlášť je tedy nestresuje. Navíc pro ně taková práce může přinést krátkodobě větší výděly, což může vysvětlit ono obrácené znaménko ve výsledné regresní rovnici.*

Tato regrese však vzhledem k multikolinearitě nebyla ideální. Byla provedena faktorová analýza, ze které vzešly tři faktory kontraproduktivního jednání – **Systémové problémy organizace, Mezilidské problémy a Neosobní prohřešky vůči organizaci.**

Tyto faktory byly spolu s dalšími kontrolními proměnnými podrobeny druhé regresi. **Ta potvrdila negativní vliv mezilidských problémů na frekvenci prožívaného stresu respondentů,** tentokrát při zvládnuté multikolinearitě. Dále se respondenti častěji stresují s rostoucím platem (malý vliv, avšak signifikantní) a pokud jsou ženami.

4. Závěr – doporučení

Tato diplomová práce reflektuje dosavadní poznání na poli nepoctivého jednání na pracovištích, jemuž se zatím v dostupné literatuře nevěnuje příliš velká pozornost, a přispívá k tématu analýzou dostupných dat (Štohanzlová, 2016). Cennými zdroji byly zahraniční poznatky o kontraproduktivním jednání a z českých zdrojů do diskuze významně vstoupil především výzkum Jiřího Buriánka (práce z let 1997, 1998 a 1999) a článek Ludmily Čírtkové (2003). Kromě těchto autorů se diplomová práce opírala hlavně v teoretické části především o všeobecné organizační teorie a poznatky kriminologie.

Nepoctivému jednání na pracovištích by měl být přikládán větší důraz, jelikož jde o problematiku, která poškozuje jak samotné organizace (finančně i morálně), tak zaměstnance, kteří v ní pracují. Datový soubor (Štohanzlová, 2016), jenž byl analyzován, prokázal, že výskyt některých erozivních prvků má vliv na míru pocíťovaného stresu v zaměstnání. Vzhledem k tomu, že lze vysledovat specifika v rámci některých rozdílů respondentů a dle velikosti firmy, je možno proti nejpalcivějším problémům jednotlivých organizací bojovat cíleně a informovaně.

Řešením by mohlo být řádné proškolení manažerů pro práci s vyskytujícími se erozivními prvky či zřízení nových preventivních aktivit. Aby tohoto mohlo být dosaženo, doporučuji další výzkum především příčin a důsledků výskytu nepoctivého jednání na pracovištích, což je výzva nejen pro sociology, ale případně i pro badatele z ekonomických oblastí. Vzhledem k tomu, že bylo prokázáno, že se na českých pracovištích lidé setkávají i s takovými typy nepoctivého jednání, které málokdy tolerují a jsou pro ně často nepřijatelné, považuji za důležité tento výskyt zmapovat a získané informace využít pro zlepšení situace, která by mohla pracovníkům přinést snížení stresové zátěže a organizacím eliminaci ztrát.

Citovaná literatura

81300. (10. leden 2020). *Roční přehled podnikatelů a živností*. Načteno z MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocni-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295/>
- Ahmad, Z., & Norhashim, M. (1. June 2008). The Control Environment, Employee Fraud and Counterproductive Workplace Behaviour: An Empirical Analysis. *Communications of the IBIMA (Volume 3)*, stránky 145 - 155.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy - 10. vydání*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Praha: Grada.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- Barilik, I. N. (2015). *Enviromentální kriminologie Prostředí a jeho role při páčání trestné kriminality*. Praha: Leges.
- Battling workplace theft*. (19. August 1999). Načteno z CNN Money: https://money.cnn.com/1999/08/19/investing/q_employeetheft/#TOP
- Bednář, V., & kolektiv. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I., & kolektiv. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Zapf, D., & Hartig, J. (2. November 2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, stránky 479-500.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 3*, stránky 349-360.

- Boddy, C. R. (4. May 2014). Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being and Counterproductive Work Behaviour. *Journal of Business Ethics*, stránky 107-121.
- Boudon, R., Besnard, P., Cherkaoui, M., & Lécuyer, B.-P. (2004). *Sociologický slovník*. (V. Jochmann, Překl.) Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Buriánek, J. (1997). Prvky deviace v kultuře organizace. V J. Vlácil, *Organizační kultura v českém průmyslu* (stránky 116-142). Praha: Codex Bohemia.
- Buriánek, J. (1998). „Soft“ Deviance or Erosion: The Forming of Organisational Culture. *Czech Sociological Review, Vol.VI, č.1*, stránky 25-42.
- Buriánek, J. (1999). Deviace a kulturní eroze ve světě práce. V *Sborník příspěvků ze seminářů sekce sociální patologie (1998,1999)* (stránky 150-161). Praha: MČSS.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 4*, stránky 599 - 609.
- Cullen, M. J., & Sackett, P. R. (2003). Personality and Counterproductive Workplace Behavior. V M. Barrick, & A. M. Ryan, *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations* (stránky 150-182). San Francisco: Jossey-Bass.
- Čírtková, L. (únor 2003). Nepoctivost na pracovišti. *Policista*. Načteno z <https://www.mvcr.cz/clanek/policista-626975.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d>
- ČTK. (10. duben 2016). *V práci končíme nejčastěji po roce nebo šesti letech. Déle než 15 let vydrží pětina lidí*. Načteno z Aktuálně.cz: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/v-praci-koncime-nejcasteji-po-roce-nebo-šesti-letech-dele-ne/r~aea3fdceff2211e5a5f4002590604f2e/>
- Dědina, J., & Cajthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.

- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- Fischer, S., & Škoda, J. (2014). *Sociální patologie Závažné sociálně patologické jevy, příčiny, prevence, možnosti řešení 2., rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada.
- Furnham, A., & Taylor, J. (2004). *The Dark Side of Behaviour at Work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*. London: Palgrave Macmillan.
- Giddens, A., & Sutton, P. W. (2013). *Sociologie*. Praha: Argo.
- Hajerová Müllerová, L., & Šimek, Z. (2011). *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Handrick, L. (7. August 2018). *Employee Theft — Types, Why It Occurs & 7 Steps to Prevent It*. Načteno z First Small Business: <https://fitsmallbusiness.com/employee-theft/>
- Holanová, T. (14. listopad 2014). *Češi bohatnou. Projděte si porovnání kupní síly s rokem 1989*. Načteno z Aktuálně.cz: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/cesi-bohatnou-projdete-si-porovnani-kupni-sily-s-rokem-1989/r~e0d756de69a411e49b26002590604f2e/>
- Hollinger, R. C., & Davis, J. L. (2006). Employee Theft and Staff Dishonesty. V M. Gill, *The Handbook of Security* (stránky 203 - 228). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Hrčka, M. (2001). *Sociální deviace*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Huk, J. (17. červenec 2002). *Odbory: plní svoji roli?* Načteno z STEM: <https://www.stem.cz/odbory-plni-svoji-rol/>
- Kanten, P., & Ülker, F. E. (Summer 2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review* 2 (4), stránky 144 - 160.
- Karstedt, S., & Farrall, S. (12. červen 2007). *Law-abiding majority? The everyday crimes of the middle classes*. Načteno z Centre for Crime and Justice Studies:

<https://www.crimeandjustice.org.uk/publications/law-abiding-majority-everyday-crimes-middle-classes>

- Khalef, A. (April 2003). Is workplace violence inevitable? *Labour Education*, stránky 11 - 16.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management - 12. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Křížková, A., Maříková, H., Uhde, Z., & kolektiv. (2006). *Sexualizovaná realita pracovních vztahů*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR.
- Kubičková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing.
- Kulas, J. T., McInnerney, J. E., DeMuth, R. F., & Jadwinski, V. (7. August 2007). Employee Satisfaction and Theft: Testing Climate Perceptions as a Mediator. *The Journal of Psychology > Interdisciplinary and Applied, Volume 141, Issue 4*, stránky 389 - 402.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- MacKinnon, C. (1979). *Sexual Harassment of Working Women: A Case of Sex Discrimination*. New Haven: Yale University Press.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- Novotný, O., Zapletal, J., & kolektiv. (2004). *Kriminologie, Druhé, přepracované vydání*. Praha: ASPI.
- Nový, I., Surynek, A., & kolektiv. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- Robinson, S., & Bennett, R. (April 1995). A Typology of Deviant Behaviors: A Multidimensional Scalinf Study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), stránky 555-572.

- Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership* (3. vyd.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- STEM. (14. listopad 2014). *Názory občanů na odbory*. Načteno z STEM: <https://www.stem.cz/nazory-obcanu-na-odbory/>
- Sykes, G. M., & Matza, D. (December 1957). Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency. *American Sociological Review*, Vol. 22, No. 6, stránky 664-670.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Štěpánová, P. (13. červen 2019). *Tisková zpráva: Češi milují gastrobyznys. Ročně přibývají stovky nových restaurací*. Načteno z Bisnode: <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/cesi-miluji-gastrobyznys/>
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Štohanzlová, I. (2016). *Kvalita života*. Praha: Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
- Šubrt, J., & kolektiv. (2008). *Soudobá sociologie II. Teorie sociálního jednání a sociální struktury*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.
- Tomášek, J. (2010). *Úvod do kriminologie Jak studovat zločin*. Praha: Grada.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books.
- Urban, L. (2017). *Sociologie: Klíčová témata a pojmy*. Praha: Grada.
- Urban, L., & Dubský, J. (2008). *Sociální deviace*. Příbram: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o.
- Váchal, J., Vochozka, M., & kolektiv. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Wagnerová, I., & kolektiv. (2011). *Psychologie práce a organizace Nové poznatky*. Praha: Grada.
- Wilson, A. (Winter 2004). Employee Dishonesty: National Survey of Risk Managers on Crime. *Journal of Economic Crime Management (Volume 2, Issue 1)*, stránky 1 - 25.

Seznam příloh

Příloha 1:

	N
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * síkara	717
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * telefony	680
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * materialy	700
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * haraseni	690
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * internet	694
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * pritelickovani	684
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * kradeze	690
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * uplatky	627
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * nacerno	642
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * manipulace_ucty	589
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * porusovani_predpisu	685
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * sizeni	661
PZ.22 Hlavní zaměstnání - odvětví * pomlouvani	681

Tabulka 22: Četnosti respondentů

Příloha 2: Dotazník

- Relevantní výstřižky originálního dotazníku (Štohanzlová, 2016).

POKYN: PODEJTE DOTÁZANÉMU KARTU JB.1

JB.1 „Jak byste charakterizoval Váš podnik/organizaci z hlediska výskytu některých problémových nebo přímo negativních jevů:

VYSKYTUJE SE ČASTO	VYSKYTUJE SE OBČAS	VYSKYTUJE SE SPÍŠE ZŘÍDKA	VYSKYTUJE SE ZCELA VÝJIMEČNĚ	NETÝKÁ SE	NEVÍ
1	2	3	4	8	9
a) Šikanování podřízených (např. formou přehnané kontroly, pověřování mimořádnými úkoly, slovními útoky, vyhrožováním, apod.				1	2 3 4 8 9
b) Využívání služebních telefonů k soukromým hovorům.				1	2 3 4 8 9
c) Využívání materiálu či zařízení organizace k soukromým účelům (kancelářské potřeby, materiál, služební vozidla, apod.) – mimo rámec oficiálních benefitů.				1	2 3 4 8 9
d) Obtěžování spolupracovníků se sexuálním podtextem („harašení“, tj. nepříjemné slovní náznaky, gesta, fyzický kontakt).				1	2 3 4 8 9
e) Surfování po Internetu v pracovní době, hraní her, chatování, apod.				1	2 3 4 8 9
f) Tak důvěrné vztahy mezi některými pracovníky, že to lze označit jako přítelíčkování, protekce, nátlakové skupiny.				1	2 3 4 8 9
g) Krádeže osobních věcí mezi spolupracovníky.				1	2 3 4 8 9
h) Přijímání úplatků nebo protislužeb.				1	2 3 4 8 9
i) Zaměstnávání pracovníků načerno, machinace s placením pojistného, apod.				1	2 3 4 8 9
j) Manipulace s účty, zkreslování evidence prodeje, služeb, výkonů, zisků, apod.				1	2 3 4 8 9
k) Porušování předpisů (bezpečnost práce, technologie, organizační řád).				1	2 3 4 8 9
l) Šízení zákazníků nebo klientů (např. pacientů, ubytovaných, dětí, atd.).				1	2 3 4 8 9
m) Pomlouvání některých pracovníků s cílem poškodit je, zabránit jim v postupu, apod.“				1	2 3 4 8 9

POKYN: PODEJTE DOTÁZANÉMU KARTU JB.2

JB.2 „Z předchozího seznamu vyberte tři položky, které se v organizaci nejméně tolerují nebo většinu lidí připadají jako celkem normální chování.“

NEVÍ = 99

NIC Z UVEDENÉHO=98

1. NEJVÍCE TOLEROVANÉ: 2. NEJVÍCE TOLEROVANÉ: 3. NEJVÍCE TOLEROVANÉ:

POKYN: PONECHTE DOTÁZANÉMU KARTU JB.2

JB.3 „A ze stejného seznamu ještě vyberte takové tři položky, které jsou na Vašem pracovišti většinou považovány za zcela nepřijatelné nebo krajně nevhodné.“

NEVÍ = 99

NIC Z UVEDENÉHO=98

1. NEPŘIJATELNÉ: 2. NEPŘIJATELNÉ: 3. NEPŘIJATELNÉ:

POKYN: PŘEDLOŽTE DOTÁZANÉMU KARTU PZ.22

PZ.22 „Do jakého odvětví Vaše hlavní zaměstnání patří?“

NEVÍ=99

PŘEPIŠTE POUZE ČÍSELNÝ KÓD:
(1-17)

PZ.27 „Jaký je celkový počet pracovníků v organizaci, kde pracujete? (Pokud jde o firmu s více pobočkami, započítejte jen tu pobočku, v níž pracujete.)

- Méně než 10 zaměstnanců, 1
- 10 až 19 zaměstnanců, 2
- 20 až 49 zaměstnanců, 3
- 50 až 249 zaměstnanců, 4
- 250 a více zaměstnanců." 5
- NEVÍ 9

PZ.35 „Kolik hodin denně v průměru trávíte ve svém hlavním zaměstnání?“

VEPIŠTE POČET HODIN:

PZ.36 „Kolik minut denně v průměru strávíte na cestě do práce a z práce. Zkuste započítat jen čistý čas na cestu tam a zpět, nikoli čas věnovaný po cestě například nakupování atp.“

NECESTUJE DO PRÁCE=998

VEPIŠTE POČET MINUT:

PZ.41 „Působí na tomto pracovišti odborová organizace?“

- Ano, 1
- ne." 2
- NEVÍ 9

PZ.42 „Jste členem odborů?“

- Ano, 1
- ne." 2
- NEVÍ 9

PZ.53 „Jak často míváte v souvislosti s Vaším hlavním zaměstnáním pocit stresu?“

- Nikdy nebo téměř nikdy, 1
- jen výjimečně, 2
- několikrát za měsíc, 3
- několikrát do týdne, 4
- každý nebo skoro každý den, 5
- každý den několikrát?" 6
- NEVÍ 9

IDE.2 „Kolik je Vám let?“

POKYN: PŘEDLOŽTE DOTÁZANÉMU KARTU IDE.6c

IDE.6c „Jaké je Vaše nejvyšší ukončené školní vzdělání?“

NEUMÍ VYBRAT = 99

ODMÍTL ODPOVĚDĚT = 88

PŘEPIŠTE POUZE ČÍSELNÝ KÓD:

(1-11)

IDE.8 DOTÁZANÝ JE:

MUŽ = 1

ŽENA = 2

PZ.40 „Jaký je průměrný čistý měsíční příjem z Vašeho hlavního zaměstnání?“

VEPIŠTE ČÁSTKU:

 Kč

POKYN: PŘEDLOŽTE DOTÁZANÉMU KARTU PO.2

DO VYZNAČENÉHO OKÉNKA ZAPISUJTE POUZE ČÍSELNÝ KÓD!

PO.2 „V politice lidé někdy hovoří o pravici a levici. Kam byste se sám zařadil na této stupnici?“

NEVÍ = 99

LEVICE

PRAVICE

L	L	L	L	L	0	p	P	P	P	P
a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Seznam tabulek, grafů a obrázků

TABULKY	
Tabulka 1	Finální rozdělení položek dle faktorové analýzy Bennettové a Robinsonové (2000)
Tabulka 2	Vysvětlení/obhajoba nepoctivého jednání na pracovištích dle Holligera a Davise (2006, str. 217)
Tabulka 3	Politické sebezražení v odvětvích
Tabulka 4	Vzdělání v odvětvích
Tabulka 5	Příjmové skupiny v odvětvích
Tabulka 6	Škála erozivnosti
Tabulka 7	Počet pracovníků v organizacích
Tabulka 8	Síla vztahu mezi erozivním prvkem a velikostí firmy
Tabulka 9	Analýza adjustovaných reziduí – kontingenční tabulka, testování závislosti erozivních prvků a velikosti organizace
Tabulka 10	Odvětví hlavního zaměstnání respondentů
Tabulka 11	Pohlaví v odvětvích
Tabulka 12	Odvětví hlavního zaměstnání respondentů a výskyt sledovaných jevů na pracovištích
Tabulka 13	Adjustovaná rezidua Frekvence stresu / Celková erozivnost organizace (ordinální)
Tabulka 14	Souvislost výskytu erozivních prvků a míry pociťovaného stresu
Tabulka 15	Vliv výskytu erozivních prvků na míru pociťovaného stresu – rozdíl mezi muži a ženami
Tabulka 16	Test multikolinearity
Tabulka 17	Zamítnutí $H_0: \beta=0$, koeficienty – standardizované beta hodnoty
Tabulka 18	Zvolený počet faktorů dle % vysvětlené variance
Tabulka 19	Výsledky faktorové analýzy, nerotované a rotované řešení
Tabulka 20	Test multikolinearity
Tabulka 21	Zamítnutí $H_0: \beta=0$, koeficienty – standardizované beta hodnoty
Tabulka 22	Příloha 1: Četnosti respondentů

GRAFY	
Graf 1	Detekce kontraproduktivního jednání podle Wilsona (2004)
Graf 2	Čisté měsíční příjmy ekonomicky aktivních respondentů
Graf 3	Dosažené vzdělání ekonomicky aktivních respondentů
Graf 4	Sebezařazení na politické škále levice-pravice
Graf 5	Výskyt erozivních prvků v organizacích
Graf 6	Procento respondentů, kteří se s daným jevem setkávají „často“ – porovnání
Graf 7	Procento respondentů, kteří se s daným jevem setkávají „často“ – porovnání; očištěno o respondenty, kteří zvolili možnost „netýká se“
Graf 8	Nepřijatelnost a tolerance erozivních prvků
Graf 9	Průměrový index erozivnosti organizací
Graf 10	Průměrný počet hodin strávený v zaměstnání
Graf 11	Průměrný čas strávený cestováním do práce a z práce
Graf 12	Scatterplot závislé (vysvětlované) proměnné
Graf 13	Histogram standardizovaných reziduí
Graf 14	Screepplot – vysvětlená variance a počet faktorů

OBRÁZKY	
Obrázek 1	Typy nepoctivého jednání dle Čírtkové (2003), rozdělení upraveno autorkou DP