

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

INTEGRITA OSOBNOSTI A PRACOVNÍ CHOVÁNÍ
INTEGRITY OF PERSONALITY AND WORK BEHAVIOR



Magisterská diplomová práce

Autor: Mgr. Kristýna Schneiderová
Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Olomouc
2017

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „*Integrita osobnosti a pracovní chování*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Orlové dne

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Martinu Seitlovi, Ph.D. za jeho cenné rady, podnětné připomínky a postřehy při vedení této práce, a také za jeho trpělivost a vstřícný přístup. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří mi věnovali čas a ochotně mi poskytli potřebná data. V neposlední řadě děkuji také mým nejbližším, kteří mě během psaní práce i během studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD	5
TEORETICKÁ ČÁST	6
1. OSOBNOST V KONTEXTU PSYCHOLOGIE PRÁCE	6
1.1. Definice osobnosti	6
1.2. Pětifaktorový model osobnosti	9
1.3. Významné vlastnosti osobnosti ovlivňující pracovní chování	18
2. PRACOVNÍ CHOVÁNÍ	24
2.1. Specifické faktory v osobnosti ovlivňující pracovní chování	24
2.1.1. Pracovní postoje	24
2.1.2. Pracovní motivace	26
2.1.3. Pracovní schopnosti	32
2.1.4. Pracovní výkonnost	34
2.2. Kontraproduktivní pracovní chování	37
3. INTEGRITA OSOBNOSTI	43
3.1. Vymezení pojmu integrita osobnosti	43
3.2. Psychodiagnostické metody testování integrity	49
4. REALIZOVANÉ VÝZKUMY	56
VÝZKUMNÁ ČÁST	60
5. VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE, HYPOTÉZY	60
6. VÝZKUMNÝ DESIGN	62
6.1. Základní a výběrový soubor	62
6.2. Použité metody	62
6.2.1. NEO-PI-R	62
6.2.2. Krátká experimentální škála vlastní konstrukce	63
6.2.3. Hodnocení nadřazených z hlediska výskytu CWB	63
6.3. Sběr dat	65
6.4. Etické aspekty výzkumu	66
6.5. Vyhodnocení dat	66
7. VÝSLEDKY VÝZKUMU	67
7.1. K platnosti hypotéz	77
8. DISKUZE	78

9. ZÁVĚR	84
10. SOUHRN	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY	89
PŘÍLOHY DIPLOMOVÉ PRÁCE	
Příloha 1: Zadání bakalářské práce	
Příloha 2: Abstrakty	
• Abstrakt v českém jazyce	
• Abstrakt v anglickém jazyce	
Příloha 3: Informovaný souhlas	
Příloha 4: Experimentální škála vlastní konstrukce	
Příloha 5: Hodnocení nadřizených z hlediska výskytu CWB	

ÚVOD

„Integrita je vyšší hodnotou než loajalita.

Nebo lépe řečeno, integrita je vyšší formou loajality.“

S. Covey (2004, 325)

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila integritu osobnosti a pracovní chování, jelikož téma integrity osobnosti a testování integrity při výběru zaměstnanců je sice v České republice nyní velmi aktuální, bohužel v praxi zatím nepříliš aplikované (na rozdíl například od USA). Integrita osobnosti je teoretický konstrukt, který je často používán, jak ve výzkumných studiích, tak v literatuře. Ne vždy je však dobře popsán a pochopený. Existuje totiž značné množství definic tohoto konstruktů. Jak již bylo napsáno výše integrita osobnosti a její testování jsou nyní v praxi velmi žádané, na druhou stranu je diagnostika integrity spojena s mnoha nejasnostmi právě díky nesouladu z hlediska jasné definice. Aktuálně je v České republice nedostatek testů na diagnostiku integrity, které by měly normy definované pro českou populaci. Empirické studie dokládají validitu testů integrity coby možných prediktorů řady ukazatelů, které mají vztah k pracovnímu výkonu, a taktéž ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování. Zaměstnavatelé pak mají v podobě testů integrity k dispozici nástroj, jehož validita je dostatečně vysoká na to, aby zohledňování jeho výstupů při výběru zaměstnanců mělo praktický a pozitivní dopad na ekonomické fungování organizace (Schmidt et al., 1979, in Stehlík, 2015). Právě z těchto důvodů jsem se pro téma integrity a její diagnostiky rozhodla.

Teoretická část práce je tedy zaměřena na syntézu poznatků jednak z hlediska osobnosti v kontextu psychologie práce a pracovního chování (se samostatnou kapitolou věnující se kontraproduktivnímu pracovnímu chování), ale především je zde snaha o teoretické ukotvení a definování pojmu integrita osobnosti. Jsou zde vymezena různá pojetí integrity a také diagnostické nástroje, které jsou aktuálně u nás i ve světě využívány. Samozřejmostí je také uvedení již realizovaných výzkumů v této oblasti.

Výzkumná (empirická) část se věnuje ověření prediktivní validity použitých metod, kterými jsou NEO-PI-R (skryté testování integrity) a experimentální škála vlastní konstrukce (zjevné testování integrity), v komparaci se subjektivním hodnocením nadřízeného zaměstnance respondenta, a to ve vztahu k charakteristikám ovlivňujícím kontraproduktivní pracovní chování.

TEORETICKÁ ČÁST

Pojmový aparát a teoretický rámec diplomové práce vychází z jejího tematického zaměření. Prvotním východiskem pro pochopení problematiky integrity osobnosti a jejího vztahu k pracovnímu chování je nesporně syntéza dostupných teoretických poznatků. V teoretické části jsou tedy čtyři tematické okruhy. Jako první je zde uvedena kapitola zaměřená na osobnost v kontextu psychologie práce, dále pracovní chování, integrita osobnosti, a jako poslední dosud realizované výzkumy v souvislosti s tímto tématem.

1. OSOBNOST V KONTEXTU PSYCHOLOGIE PRÁCE

„Osobnost je smysluplně rozlišitelný a charakteristický celek pochopitelných souvislostí duševního života.“ K. Jaspers (1965, in Smékal, 2012).

1.1. Definice osobnosti

Jestliže budeme hledat pojem osobnost ve výkladových slovnících, nedostaneme uspokojující odpověď. Například slovník spisovné češtiny (1992, in Smékal, 2012) uvádí, že osobnost je: 1. souhrn vyhraněných vlastností určitého jedince (kouzlo jeho osobnosti), 2. výrazný jedinec jako jejich nositel, individualita (umí zapůsobit, je to osobnost), 3. osoba s významnou společenskou funkcí, postavení atp. (kult osobnosti).

V užívání pojmu osobnost panuje v psychologii značná shoda. Tento pojem je však natolik obsáhlý, že jej nelze definovat pouze stručným výrokem, a právě proto se u jednotlivých autorů setkáváme s jeho rozdílným formálním vymezením (Blatný, 2010). Například ve Velkém psychologickém slovníku (Hartl & Hartlová, 2010, 373 – 375) je definice osobnosti uvedena na třech stranách a začíná slovy: *„celek duševního života člověka; nejvlastnějším znakem je jedinečnost, výlučnost, odlišnost od všech jiných...“*. Ve většině definic se setkáme s tím, že osobnost představuje souhrn, souvislost či propojení charakteru, temperamentu, schopností a také konstitučních vlastností člověka (Çakirpaloglu, 2012). Osobnost lze poněkud zjednodušeně definovat dle Vágnerové (2010) jako komplexní a relativně stabilní systém, který funguje jako celek, skládá se ze vzájemně propojených psychických a somatických vlastností a projevuje se v reakcích na různé podněty a situace, respektive v interakci s nimi. Psychologové se shodují na tom, že osobnost je poměrně stabilní, komplementární a konzistentní systém jedinečných vlastností, obsahů a projevů člověka. Osobnost implikuje jedince jako uvědomělé,

socializované jsoucno. Tuto definici je nutné detailněji vysvětlit. Poměrně stabilním systémem je myšlena relativní stálost osobnosti a jednání. Komplementární systém vyjadřuje, že osobnost spojuje v jedinečnou funkční a důsledně řídicí soustavu různé poznávací, motivační a emoční vlastnosti. Konzistentní systém je v této souvislosti vysvětlen jako osobnostní stabilita, ze které vychází adaptabilita a flexibilita jedince, zejména co se týče vnímání, cítění a jednání v rozdílných situacích a podmínkách. Z idiografického pojetí osobnosti poté vychází část definice, která se týká jedinečných vlastností, obsahů a projevů člověka, osobnost tedy představuje jedinečnou a neopakovatelnou konstelaci psychosociálních vlastností konkrétního jedince. Osobnosti také vždy charakterizuje vědomí a sebeuvědomění – proto uvědomělý subjekt. Každá jedinečná osobnost je výsledek procesu socializace a učení, sociální zkušenost člověka se také odráží v jeho prosociálním, antisociálním či asociálním bytí (Čakirpaloglu, 2012).

V psychologii využíváme pojmu osobnost ve třech významech. Prvním významem je osobnost jako hodnotící pojem. Zde je osobností jedinec, který je nějak pozoruhodný, vynikající, především v pozitivním slova smyslu. Dále můžeme chápat osobnost jako psychickou individualitu jedince, tedy osobitost, odlišnost jedince od jiných jedinců téhož věku, kultury apod. V této souvislosti můžeme uvést například definici osobnosti dle Raymonda Cattella, který ji definuje jako to, co působí individuální rozdíly mezi lidmi. Posledním využívaným významem je osobnost jako architektura či struktura (uspořádání) celku psychiky. Zkoumání osobnosti v duchu tohoto významu je analogické ke zkoumání anatomie a fyziologie lidského těla. Jedná se o rozčlenění psychiky na relativně samostatné složky, z nichž má každá určitou funkci či funkce, a zejména o integrovanou souhrnu těchto složek (Řičan, 2007).

Většina psychologů, kteří se pojmem osobnost zabývají, se shodují v určitých obecně sdílených názorech na znaky, kterými se pojem osobnost odlišuje od dílčích psychických procesů a funkcí. Prvním znakem je celistvost – míněno jako celek psychických projevů, dále jsou to potenciály – tento pojem vyjadřuje, že jde o předpoklady a příležitosti, které představují hranice rozvoje jednotlivých dispozic, tj. motivů, schopností a rysů. Podle G. V. Caprari (1999, in Smékal, 2012) jde o osobnostní dispozice, lidskou způsobilost odolávat negativním vlivům, „sebeopravné tendence“, kvality pružnosti člověka, relační kvality, které se aktualizují v interakci se specifickými kvalitami situací, vlastnosti prostředí, tj. výzvy, zdroje a příležitosti, které podporují osobní růst. Dalším znakem je struktura a funkce – jestliže například obecná psychologie zkoumá myšlení jako proces řešení problémů a zobecňování informací o jevech skutečnosti, psychologie osobnosti hledá v inteligenci a schopnostech dispoziční základnu myšlenkových procesů – výklady o procesech a funkcích tedy doplníme výkladem o

dispozicích, které jsou chápány jako prvky struktury. Každá osobnost je svébytnou strukturou, která se liší kvantitativně i kvalitativně od jiných osobností, ale současně mají všechny osobnosti z hlediska své struktury a fungování jakési společné komponenty – tento znak můžeme nazvat jako individuálnost a specifčnost. Následujícím znakem je stálost a změna. Pro osobnost je charakteristická dlouhodobost psychických daností – trvání dispozičních jednotek osobnosti se počítá na léta, jedinec však musí být také otevřený změně, jestliže má mít naději na přežití v měnících se životních situacích a podmínkách. Osobnost nejen reaguje na podněty, ale také záměrně sleduje cíle, plánuje a předvídá – tento znak nazýváme proaktivnost a reaktivnost. Osobnost není jen shlukem charakteristik, ale organizovaným celkem, ve kterém má každá jednotka i složka své místo a funkci – jedná se tedy o znak organizace. Pro tuto práci je velmi důležitý další zmíněný znak, kterým je integrovanost. Organizace osobnosti umožňuje jednotlivým složkám osobnosti vytvářet sehraný integrovaný systém. Velký důraz na intrapsychickou integraci klade zejména psychologie v pojetí C. G. Junga, který říká, že komplexů jako odštěpených částí osobnosti se nemusíme zbavovat, pokud je dokážeme integrovat do celku osobnosti, vědět o nich a umět s nimi žít. O osobnosti lze také uvažovat jako o vědomí sebe, o vědomí totožnosti vlastní osoby. Osobnost jako subjekt zahrnuje vždy něco individuálního – jedná se tedy o znak nazvaný subjektivost. Dalším znakem je vědomí – osobností je člověk jako nositel vědomí. Předposledním znakem je poté poznání, které se netýká jen toho, zda jádro osobnosti je soustavou konstruktů nebo mentálních reprezentací, které si tvoříme o sobě, o lidech a o světě, ale zahrnuje i problém poznatelnosti osobnosti. Posledním znakem je svoboda a determinismus (Smékal, 2012).

Dle Bedrnové a Nového (2002) lze jednodušeji vymezit některé obecné znaky osobnosti, které jsou společné pro definice pojmu osobnost. Řadíme zde jedinečnost – osobnost je to, co člověka psychologicky odlišuje od ostatních; souhrnnost a jednota – osobnost je souhrnem psychologických prvků, substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek); relativní stálost – osobnost je to psychické v člověku, co je relativně a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci; přizpůsobení a vývoj – osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, kterým se vyrovnává se změnami podmínek, v sobě i svém prostředí.

Podle Halla a Lindzey (in Cakirpaloglu, 2012) žádná psychologická definice osobnosti není výstižná a úplná. Důvodem je specifické teoretické zaměření jednotlivých psychologů, což způsobuje to, že každý ve svém vymezení pojmu zdůrazňuje určitý aspekt a zároveň vynechává aspekt jiný. Přesto se pravidelně v definicích zdůrazňují integrita nebo jednota všech psychických funkcí, osobitost nebo jedinečnost individuálního prožívání, myšlení a jednání a relativní důslednost nebo stálost psychosociálního bytí člověka.

1.2. Pětifaktorový model osobnosti

Pětifaktorový model osobnosti řadíme mezi nejvýznamnější modely, které vycházejí ze základních rysů osobnosti. Zakladatelem teoretického směru psychologie osobnosti, který se zaměřuje na dílčí rysy, jako na základní jednotky osobnosti, je G. W. Allport. Allport osobnost definoval jako dynamickou organizaci psychofyzických systémů, která předurčuje charakteristický způsob uvažování i chování jedince. Základními komponentami osobnosti jsou podle něj osobnostní rysy, a proto bývá jeho teorie označována jako rysová neboli „*trait theory of personality*“ (Vágnerová, 2010). Wollman (1973, in Blatný, 2010) definuje rys osobnosti jako vrozenou nebo získanou charakteristiku, která je konzistentní, perzistentní a stabilní. Pervin (1996, in Blatný, 2010) definuje rys osobnosti jako dispozice chovat se určitým způsobem, které jsou hierarchicky organizovány od specifických odpovědí až k obecným stylům psychologického fungování. Hlavním cílem těchto teorií je zjištění základních dimenzí osobnosti. Chtějí odpovědět na otázku, které specifické charakteristiky má konkrétní osobnost, a také v čem se liší od osobnosti člověka jiného. Psychologický výzkum osobnostních rysů se ubíral dvěma směry – prvním z nich je již zmíněná sémantická analýza pojmů popisujících osobnost, kterou se zabýval Allport a také lingvista Odbert, druhým směrem je faktorová analýza naměřených osobnostních vlastností, kterou se zabýval R. B. Cattell a H. J. Eysenck (Cakirpaloglu, 2012).

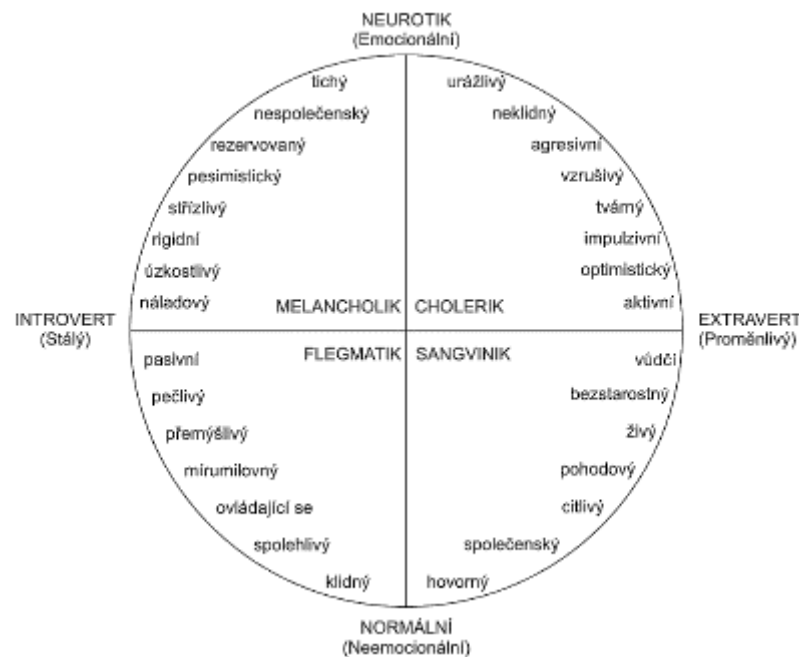
Pětifaktorový model osobnosti představuje určitý kompromis mezi Eysenckovými třemi a Cattellovými šestnácti faktory (Vágnerová, 2010).

Jako první bych uvedla teorii **H. J. Eysencka** (1916 – 1997). Eysenck byl jedním z nejplodnějších badatelů v oblasti psychologie osobnosti (Říčan, 2007). Byl psychologem německého původu, který pocházel z herecké rodiny. Většinu svého života strávil ve Velké Británii. Původně chtěl studovat fyziku a dá se předpokládat, že byl jeho přístup ke studiu osobnosti tímto ovlivněn. Vycházel totiž z předpokladu, že když tělesné vlastnosti člověka (výška, váha aj.) vytvářejí normální distribuci, budou stejným způsobem rozloženy i psychické vlastnosti. Dle jeho názoru mají jednotlivé osobnostní dimenze neurofyzilogický základ a jsou tedy dědičně podmíněné (Vágnerová, 2010). Eysenck dospěl k závěru, že velká část (asi tři čtvrtiny) z celkového rozdílu mezi jedinci s ohledem na extraverci a neuroticismus, je způsobena dědičnými faktory (Eysenck & Eysenck, 1969).

Faktorovou analýzou dotazníků a posuzovacích škál dospěl Eysenck ke dvěma základním faktorům, které je možno považovat za jakési subfaktory (faktory druhého řádu) – jedná se o extraverci - introverzi a neuroticismus (Říčan, 2007). Eysenck předpokládá, že struktura

osobnosti je tvořena dvěma dimenzemi (výše zmíněný neuroticismus a extroverze – introverze) a jejich kombinací je možno dospět k typovým komponentám klasických temperamentů (Smékal, 2012). Jedná se o melancholika, flegmatika, sangvinika a cholera (viz. obrázek č. 1). Pod pojmem temperament chápe Eysenck osobnost v užším smyslu, tedy osobnost bez její kognitivní složky (Blatný, 2010).

Obr. 1: Eysenckovo schéma čtyř osobnostních typů (Gruber, Kyrianová & Fonville, 2016, 20)



Dle Eysenckovy teorie je osobnost hierarchicky organizovaným systémem osobnostních dimenzí. V této hierarchii jsou nejvýše základní kategorie, jako jsou extroverze a introverze. Poté následují dílčí obecnější tendence k určitému způsobu chování (např. vyrovnanost nebo sociabilita), o stupeň níže jsou pak obvyklé způsoby chování, které se opakují za stejných nebo obdobných podmínek (např. sklon reagovat opatrně v kontaktu s neznámými lidmi), a nejniže jsou relativně variabilní konkrétní reakce na aktuální podnět či situaci (Vágnerová, 2010).

V knize Marka Blatného (2010) je teorie Eysencka nazvána PEN. Eysenck kromě výše zmíněného neuroticismu a extroverze operuje ještě s pojmem (dimenzí) psychoticismu. Dimenzi extroverze - introverze definuje Eysenck jako dvojí možné zaměření jedince buď na vnější, nebo na vnitřní svět. Na rozdíl od Junga, od kterého tuto dimenzi přejal, vymezuje tuto dimenzi v pojmech chování a částečně i prožívání (Blatný, 2010).

Ve své knize *Dimensions of Personality* (1947) Eysenck uvádí různé definice autorů a porovnává je. Uvádí, že s nimi může souhlasit v těchto bodech:

- introvert má více subjektivní, extrovert více objektivní názor,

- introvert vykazuje více intelektuální aktivity, zatímco extrovert více aktivity behaviorální,
- introvert vykazuje tendenci k sebekontrolě, extrovert vykazuje nedostatek této kontroly.

Typický introvert je klidný, introspektivní, stažený, je zdrženlivý, uzavřený vůči lidem. Dlouho se rozmýšlí, než začne jednat. Nemá rád vzrušení, je vážný a má rád život zorganizovaný určitým řádem. Je spolehlivý. Typický extrovert je družný, má rád společnost a zábavu, touží být obklopen lidmi a nerad dělá něco o samotě. Reaguje pohotově a má rád změnu (Smékal, 2012).

Neuroticismus (emoční stabilita) se projevuje především v oblasti emočního prožívání a v postoji k okolnímu světu, zejména v jeho hodnocení (Vágnerová, 2010). Jedinec s vysokým neuroticismem bývá neklidný, úzkostný, dělá si zbytečné starosti, je snadno podrážděný, chová se nedospěle, chybí mu sebedůvěra, mívá pocity méněcennosti, dlouho se trápí nepříjemnými příhodami. Může mít poruchy spánku, noční děsy, trpívá závratěmi. Eysenck využívá pro neuroticismus také pojem labilita, můžeme tedy tuto dimenzi označit dvojpólově, jako předchozí: labilita – stabilita (Říčan, 2007). Genotypický základ této dimenze tkví dle Eysencka v různém stupni reaktivity autonomní nervové soustavy. Výše uvedené dvě dimenze s faktorem inteligence tvořily původně strukturní základ Eysenckova modelu osobnosti, teprve později k nim přidal ještě dimenzi psychoticismu (Blatný, 2010).

Při definování dimenze psychoticismu vycházel Eysenck z klinických pozorování, podle kterých se psychotici na rozdíl od neurotiků chovají v experimentálních situacích poněkud homogenně. Dle Eysenckovy teorie je psychoticismus latentní dimenze, na jejichž různých místech se lidé nacházejí. Jde podle něj o predispozici, jejíž vysoké hodnoty ukazují na suspektní psychotické onemocnění nebo spíše ohrožení psychózou. Někdy je tato dimenze označována jako tvrdost (*toughmindedness*), pro případné vyhnutí se psychiatrickým konotacím (Smékal, 2012). Vágnerová (2010) uvádí, že je možné psychoticismus označit jako dimenzi sociální adaptabilita – neadaptabilita. Jde o komplex vlastností, které se vztahují ke schopnosti přizpůsobení společnosti. Psychoticismus, neboli nízká sociabilita, je charakterizována nepřizpůsobivostí, lhostejností ke konvencím a sklonem k ignorování sociálních norem. Pro psychoticismus je typická i potřeba vzrušení, necitlivost k nebezpečí a emoční oploštění, lhostejnost, eventuálně i nepřátelský vztah k ostatním. Vysoká sociální adaptabilita je naopak typická vysokou přizpůsobivostí, vysokou mírou empatie, přátelstvem a přijetím běžných norem chování (Vágnerová, 2010).

Tyto dimenze tvoří také jádro Eysenckova osobnostního dotazníku EPQ (*Eysenck Personality Questionnaire*). Bipolárnost a intenzita dimenzí umožňuje vytvářet různé kombinace osobnostních vlastností, tento přístup má také značné metodologické přednosti, jelikož umožňuje objektivní a přesné vyjádření osobnosti (což je významné pro rozbor osobnosti konkrétního člověka). Eysenckův dvojdímní přístup je ekonomický a použitelný pro porozumění zdravé i narušené osobnosti, avšak obsahuje jistá omezení, protože nedokáže identifikovat veškerou rozmanitost osobnostních kombinací a projevů (Cakirpaloglu, 2012).

R. Cattell (1905 – 1998) byl psycholog anglického původu, který působil v USA a vytvořil první statisticky odvozenou taxonomii osobnosti. Nejprve vystudoval chemii. Snad proto v souladu se svým přístupem exaktního badatele usiloval o nalezení základních osobnostních rysů a vytvoření jejich tabulky, která by byla podobná Mendělejevově soustavě prvků. Jeho dílo velmi ovlivnila i spolupráce s autorem faktorové analýzy C. Spearmanem (Vágnerová, 2010). Cattell byl velmi plodným autorem, který sestavil několik významných psychodiagnostických nástrojů, z nichž pravděpodobně nejznámější je Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník (16PF). Cattell přistupuje k osobnosti popisně, snaží se ji popsat pomocí tzv. rysů, což jsou vlastnosti odvozené z pozorovatelného chování příznačného pro danou osobu. Klade také důraz na predikci. Dle Cattella je osobnost to, co umožňuje předpovědět, co konkrétní osoba učiní v konkrétní situaci. S Cattellovým popisným důrazem úzce souvisí psychometrický přístup ke zkoumání osobnosti. Podle něj poskytuje přesné měření jediný pevný základ pro možný vědecký pokrok (Drapela, 2003). Cattell a jeho pokračovatelé se snaží vysvětlit co největší část osobnostní variability (Říčan, 2007).

Cattell definuje rys jako vlastnost chování nějakého člověka, které se vykytují s určitou pravidelností a soudržností – tzv. jedinečné rysy. Pokud se tyto rysy vyskytují u velkého množství jedinců, nazývá je společné rysy. Cattell dále dělí rysy na povrchové – lze je poznat pozorováním zjevného chování, a pramenné – tyto jsou zdroji nebo příčinami pozorovatelných vlastností chování. Dále je dělí konstituční a prostředím utvářené rysy, schopnostní a temperamentové rysy, a také dynamické rysy, které jsou motivační silou. Rysy lze dělit na rysově prvky, které jsou pramennými rysy či faktory (Drapela, 2003).

Cattell uvádí, že faktorové pojetí osobnosti spočívá v rozboru tří druhů ukazatelů, což jsou údaje ze života (L-data), výsledky sebehodnocení (Q-data) a výsledky objektivních testů (T-data) (Cakirpaloglu, 2012). Zjistil, že z L-dat a Q-dat se získávají podobné faktorové struktury, a proto je pokládá za ustálené vzorce lidského chování (Drapela, 2003).

Cattell využil ke studiu lexikálního i psychometrického přístupu, kdy používal informaci získaných výše uvedenými daty. Cattell a jeho spolupracovníci vycházeli ze 4500 slovních označení osobnostních vlastností vybraných G. Allportem, jejichž seznam zredukovali pomocí statistických výpočtů na 35 kategorií, což nakonec snížili na 16 bipolárních faktorů, které Cattell označil jako primární osobnostní rysy (viz. Tabulka č. 1). Soubor těchto rysů považoval za dostatečný pro rozlišení všech podstatných rozdílů lidské osobnosti. Nakonec se ukázalo, že i 16 faktorů je příliš mnoho a byly z nich nakonec odvozeny nejprve čtyři, později pět obecných faktorů druhého řádu: extroverze – introverze, úzkostnost – přizpůsobenost, trpná citlivost – čínorodá racionálnost, nezávislost – podřízenost a vysoká sebekontrola – nízká sebekontrola (Vágnerová, 2010).

Tab. 1: Seznam faktorů definovaných R. Cattellem (Smékal, 2012, 377 - 379)

A – schizotýmie, uzavřenost	A+ afektotýmie, bezprostřednost
B – nízká krystalizovaná inteligence	B+ vysoká krystalizovaná inteligence
C – emoční instabilita	C+ vysoká síla ega, citová stálost
D – flegmatický temperament	D + excitabilita, vznětlivost
E – submise, poddajnost	E + dominance, ascendance, průbojnost
F – desurgence, sklíčenost	F + surgence, nadšenost
G – nízké superego či nedostatek akceptace morálních norem skupiny, svévolnost	G + silné superego či charakter
H – threitia, plachost	H + parmia, smělost
I – harria, citová tvrdost	I + premsia, citová choulostivost
J – zeppia, družná aktivnost	J + coasthenia, individualistická zdrženlivost
L – alaxia, důvěřivost	L + protenze, podezíravost
M – praxernia, praktický	M + autia, imaginativní, bohémský
N – naivita, upřímnost, neokázalost	N + sofistikovanosť, znalosť sveta
O – klidná sebedůvěra, sebejistota	O + sklon k pocitům viny, úzkostná sebenejistota
Q1 – konzervativní povaha	Q1 + radikalismus
Q2 – závislost na skupině	Q2 + soběstačnost
Q3 – nízká integrace sebecitu	Q3 + velká síla sebecitu
Q4 – nízká ergická tenze	Q4 + vysoká ergická tenze

Z těchto teorií vychází, jak již bylo uvedeno výše, **pětifaktorový model osobnosti** (nazývaný též **Big Five**). Pět základních osobnostních dimenzí odvodili jako první armádní psychologové E. Tupes a R. Cristal v roce 1961, avšak jejich teorie brzy upadla v zapomnění. Dalšími z těch, kteří na tuto problematiku měli shodný názor, byli například W. Norman, L. Goldberg, R. McCrae a P. Costa (Vágnerová, 2010). Goldberg byl stoupencem Allportova a Odbertova lexikálního rozboru osobnosti, a toto přispělo k vytvoření osobnostního dotazníku Big Five. Goldberg srovnáním vybraných jazyků zjistil, že většina kultur používá shodné názvy

pro jednotlivé charakteristiky pozorovaných osob. Pojmy s totožným významem lze tedy použít pro označení osobnostních rysů. Například můžeme o někom všeobecně říci, že je společenský nebo samotář apod. a přiřadíme-li těmto atributům odpovídající psychologické označení, dostaneme pak seznam pěti univerzálních osobnostních vlastností (Cakirpaloglu, 2012).

Big Five ztělesňuje obecnou shodu týkající se pěti faktorů, které poskytují většinu toho, jak můžeme popsat osobnost (Wiggins, 1996, in Mattheuman, Rose & Hetherington, 2009). Faktory Big Five (dimenze) jsou v anglickém jazyce (McCrae & Costa, 1990; Deary & Matthews, 1993, in Mattheuman, Rose & Hetherington, 2009): *Extroversion, Emotional stability, Openness to experience, Agreeableness, Conscientiousness*. V české verzi používáme: *Extraverze, Vstřícnost, Otevřenost, Svědomitost, Neuroticismus* (Cakirpaloglu, 2012). McCrae a John (1992, in Blatný, 2010) navrhují pojmenování pěti faktorů podle prvních písmen anglických názvů (O - *Openness to experience*, C - *Conscientiousness*, E - *Extroversion*, A - *Agreeableness*, N - *Neuroticism*). Slovo OCEAN zde slouží jako mnemotechnická pomůcka pro snadnější zapamatování faktorů, ale vyvolává zároveň dojem, že jsou jednotlivé faktory rovnocenné a stejně důležité, což lexikální výzkumy nepotvrzují. Norman (1963, in Blatný, 2010) seřadil faktory dle jejich robustnosti a označil je římskými čísly I - *Extraverze*, II - *Přívětivost*, III - *Svědomitost*, IV - *Emocionální stabilita*, V - *Kultura*. Nejvíce diskutovaným faktorem je faktor V, což také odráží i jeho alternativní označování. Kromě uvedené *Kultury* se užívá také označení *Intelekt* (Goldberg, 1990, in Blatný, 2010), *Otevřenost vůči zkušenosti* (Costa & McCrae, 1992, in Blatný, 2010), *Imaginace* (Saucier, 1992, in Blatný, 2010) a *Autonomie* (Hendriks, 1997, in Blatný, 2010).

Co se týče české taxonomie, byl tento projekt řešen v Psychologickém ústavu AV ČR v Brně v letech 1992 – 1995. Cílem první fáze bylo vybrat ze sedmisvazkového Slovníku spisovné češtiny čtyři druhy osobnostně relevantních slov. Byla to přídavná jména (líný), atributivní podstatná jména (lenost), typová podstatná jména (lenoch) a slovesa (lenošit). Základní definice byla rozpracována ve třech rovinách. V první rovině bylo stanoveno šest základních osobnostních charakteristik (rysy – stabilní vlastnosti, stavy a nálady, aktivity, vztahy, schopnosti, fyzické charakteristiky aj.). V druhé rovině byla specifikována slova, která nebudou do seznamu zahrnuta (charakteristiky společné všem lidem, označení geografického původu, metaforické výrazy s významem pro popis osobnosti nejasným aj.), ve třetí rovině byl aplikován lingvistický test (Brokken, 1978, in Hřebíčková, 2011). Tento test napomáhal při rozhodování, zda slovo je či není osobnostně relevantní a do které kategorie má být zařazeno. Ze Slovníku spisovného jazyka českého bylo vybráno 4513 osobnostně relevantních přídavných jmen, 39910 atributivních podstatných jmen, 2809 typových podstatných jmen a

Hřebíčková a Urbánek v Testcentru v roce 2001 jako NEO pětifaktorový osobnostní inventář. Na základě pětifaktorového modelu bylo vyvinuto i několik dotazníků. Costta a McCrae jsou autoři amerického NEO-PI neboli NEO Personality Inventory z roku 1985, dále NEO-PI-R (Revised NEO Personality Inventory) a NEO-FFI (NEO Five Factor Inventory) z roku 1992. Jak již bylo uvedeno výše, Testcentrum publikovalo českou verzi NEO-FFI jako NEO pětifaktorový osobnostní inventář, a dále českou verzi NEO-PI-R jako NEO osobnostní inventář (Svoboda, 2013). Kromě amerických inventářů vznikly další metody měřící pětifaktorovou strukturu osobnosti. Jedná se například o holandský The Five Factor Personality Inventory (FFPI), Caprarův The Big Five Questionnaire (BFQ) a Paunonův The Five Factor-Nonverbal Personality Questionnaire (FF-NPQ) (Hřebíčková, 2011).

Dále bych v této části uvedla také charakteristiky základních dimenzí Big Five (Hřebíčková a Čermák, 1996, Hřebíčková, 1999, Říčan, 2002, McAdams, 2006, in Vágnerová, 2010).

Tab. 2: Charakteristiky základních dimenzí Velké pětky (Vágnerová, 2010, 101)

Lidé s vysokým E: aktivní, energičtí, optimističtí, zábavní, družní, společenští, povídaví	Lidé s nízkým E: uzavření, samotářští, vážní, střizliví, pesimističtí, mlčenliví, orientovaní sami na úkoly
Lidé s vysokým N: nervózní, napjatí, neklidní, nejistí, s nízkým sebehodnocením, labilní	Lidé s nízkým N: klidní, vyrovnaní, stabilní, sebejistí, uvolnění, sami se sebou spokojení
Lidé s vysokým S: pracovití, disciplinovaní, výkonní, systematičtí, svědomití, přesní, pečliví, spolehliví, zodpovědní a vytrvalí	Lidé s nízkým S: líní, nedisciplinovaní, nezodpovědní, nesystematičtí, bez jasně stanoveného cíle, nespolehliví, chybí jim vytrvalost a vůle
Lidé s vysokým V: vřelí, kooperativní, přizpůsobiví, empatičtí, dobrosrdeční, laskaví, důvěryhodní, pomáhající, upřímní a soucitní	Lidé s nízkým V: chladní, nepřátelští, cyničtí, bezcitní, nemilosrdní, neupřímní, pohrdaví a podezíraví
Lidé s vysokým O: inteligentní, zvědaví, originální, tvořiví, liberální a flexibilní, s mnoha zájmy	Lidé s nízkým O: neinteligentní, nevzdělaní, konvenční, přízemní, konzervativní, rigidní, s omezenými zájmy

V této tabulce jsou faktory pojmenovány jako *Extraverze* (zkratka „E“), *Neuroticismus* (zkratka „N“), *Svědomitost* (zkratka „S“), *Vstřícnost* (zkratka „V“) a *Otevřenost ke zkušenosti* (zkratka „O“).

Mnoho psychologů vnímá Big Five jako nástroj umožňující důležitý náhled na klíčové dimenze osobnosti. To, jaké hodnoty jedinec v jednotlivých dimenzích vykazuje, je velmi úzce spojeno s úspěchem v mnoha povoláních (Hogan & Roberts, 1996, in Matthewman, Rose & Hetherington, 2009). Také úspěch jedince v oblasti budování vlastního podnikatelského záměru je často spojován s hodnotami dimenzí Big Five (Ciavarella at al., 2004, in Matthewman, Rose & Hetherington, 2009), stejně jako úspěch v oblasti vedení lidí („*být dobrým leaderem*“) (Judge & Bono, 2001, in Matthewman, Rose & Hetherington, 2009). Všechna tato zjištění naznačují, že faktory Big Five jsou spojeny s mnoha důležitými aspekty chování a jsou velmi využitelné, obzvláště v psychologii práce (Matthewman, Rose & Hetherington, 2009).

Pět faktorů osobnosti vykazuje dle dosavadních výzkumů vztah také ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování. Zajímavou je například Salgadova (2002) meta analýza, která se zabývá vztahem mezi faktory Big Five a kontraproduktivním pracovním chováním. V této studii je kontraproduktivní chování definováno jako absentérství, deviantní chování (krádeže, užívání alkoholu, drog), fluktuace a nehodovost (nehody, úrazy). Nehodovost zde může být vnímána v souvislosti s kontraproduktivním pracovním chováním jako diskutabilní. Salgado ovšem vychází při své kategorizaci kontraproduktivního pracovního chování z dalších výzkumů, např. Sackett a DeVore (2001, in Salgado, 2002), kteří vnímali nebezpečné chování jako součást kontraproduktivního pracovního chování. Fluktuace zde byla zahrnuta vzhledem k jejímu vztahu k absentérství (např. Koslowsky, Sagie, Krausz & Singer 1997, in Salgado, 2002). Hypotéza zněla, že *Přívětivost*, *Svědomitost* a *Neuroticismus* jsou validním prediktorem všech výše uvedených typů kontraproduktivního pracovního chování (*Přívětivost* a *Svědomitost* v negativním vztahu, *Neuroticismus* v pozitivním vztahu). Výsledky ukazují, že *Svědomitost* a *Přívětivost* jsou platné prediktory pro deviantní chování (validita 0,26 pro *Svědomitost* a 0,20 pro *Přívětivost*). Další zjištění naznačují vztah mezi fluktuací a faktory *Neuroticismu*, *Svědomitosti* a *Přívětivosti* (validita 0,35; 0,31 a 0,22). Závěrem lze tedy říci, že výše uvedené faktory mohou být prediktory deviantního chování a fluktuace. Očekávaný vztah mezi faktory Big Five a kontraproduktivním pracovním chováním se tedy alespoň z části potvrdil.

Výzkum Changa a Smithkraie (2010) potvrdil prediktivní vztah mezi pěti osobnostními faktory a sebevědomím a kontraproduktivním pracovním chováním také. Tento výzkum potvrdil, že *Svědomitost* je nejsilnějším prediktorem CWB, následovaná *Přívětivostí*, *Sebevědomím*, *Extraverzí*, *Neuroticismem* a *Otevřeností novým zkušenostem*.

1.3. Významné vlastnosti osobnosti ovlivňující pracovní chování

Nositeli veškeré aktivity, prosperity i produktivity podniků jsou jejich zaměstnanci – lidé. V rámci podniku působí jako jednotlivci, ale také svou pracovní činnost vykonávají seskupeni do určitých ekonomicko-sociálních celků, tedy pracovních skupin nebo týmů. Tato myšlenka je sice považována za nespornou a samozřejmou, do praxe se přesto uvádí pouze těžko. Překážkou jsou zde specifika lidských zdrojů, které se svou podstatou velmi liší od zdrojů ostatních. Velmi náročnou je snaha interpretovat člověka jako jedince, tedy osobnost, tak i úsilí o popsání zákonitostí vzniku, utváření a fungování sociálních skupin či týmů. Tato obtížnost spočívá ve velmi komplikované podstatě člověka (Bedrnová & Nový, 2002).

V rámci osobnosti člověka v organizaci je podstatné znát všechny rysy osobnosti člověka, které mají vztah k jeho práci a k jeho působení v organizaci. Bělohlávek (1996) za ně považuje schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti, vlastnosti osobnosti, motivy a potřeby, postoje, hodnoty a některé zvláštní dimenze osobnosti. Mikuláščík (2007) ve své knize *Manažerská psychologie* uvádí tyto struktury osobnosti: schopnosti, motivace, temperament, charakter. Provazník (1997) uvádí, že jednotlivé dílčí charakteristiky osobnosti se obvykle seskupují do určitých množin, které nazýváme dimenze. Za optimální lze považovat pojetí, kde základní dimenze osobnosti členíme na výkonové charakteristiky osobnosti, které jsou pro člověka důležité z hlediska jeho praktického uplatnění v životě a v práci, dále motivační dimenze a profilující vlastnosti osobnosti, které zachycují individuální specifika osobnosti.

Co se týče **výkonových charakteristik osobnosti**, můžeme zde zařadit v první řadě vlohy. Vlohy jsou vrozené předpoklady, které svou podstatou představují specifické anatomicko-fyziologické charakteristiky organismu jedince. Tyto se vytvářejí již v průběhu dětství, postupně získává jedinec také vědomosti, dovednosti a zkušenosti, díky kterým je schopen určitou činnost vykonávat úspěšně. Do této kategorie charakteristik osobnosti řadíme také schopnosti, které z vloh vznikají (Provazník, 1997). Schopnosti jsou reálné předpoklady pro to, aby jedinec mohl vykonávat nějakou činnost. Jsou geneticky předurčené v poměru až 60%, ale jestliže nejsou splněny podmínky socializace, pak se nenaplní ani tento vrozený základ. Schopnosti jsou děleny z mnoha hledisek, mohou být teoretické (znalosti) a praktické (dovednosti) (Mikuláščík, 2007); obecné a speciální; pohybové, smyslové a rozumové (Provazník, 1997); rozumové, mechanické, psychomotorické (Bělohlávek, 1996). Rozlišuje se také celá řada schopnostních aparátů: percepční (rozlišovací, hledací, korekturní, orientační), paměťové (vědomosti, návyky, zkušenosti, dovednosti), představové (fantazie, představy vizuální, kinetické, paměťové, fantazijní), pozornost (stálost, hloubka koncentrace, fluktuace),

myšlení (schopnost využívat paměť, manipulovat s ní, inteligence), manuální zručnost, psychomotorické dovednosti, tvořivost (může se projevovat ve všech uvedených schopnostech jako měnící a inovující to, co je stálé), verbální, umělecké, numerické atd. (Mikuláščík, 2007). Za nejdůležitější jsou považovány kognitivní/rozumové schopnosti, které bývají označovány pojmem inteligence. Inteligence je globální schopnost jedince jednat účelově, myslet racionálně a zacházet efektivně se svým okolím (Bělohlávek, 1996). Inteligence je také schopnost chápat, zobecňovat, usuzovat, učit se zkušeností, řešit problémy atp. (Hartl & Hartlová, 2010). Dosažená úroveň a individuálně specifická skladba intelektu bývá obvykle považována za základní předpoklad úspěšnosti člověka ve všech činnostech, které uskutečňuje (Provazník, 1997). Inteligence ovlivňuje efektivní výkon řady činností (zejména odborných a manažerských), mezi inteligencí a úspěchem však není bezprostřední vztah. Určitá pracovní činnost totiž vyžaduje určité zaměření inteligence a k úspěchu jsou také zapotřebí další proměnné, jako jsou například vhodné vlastnosti osobnosti, motivace atd. (Bělohlávek, 1996). Mikuláščík (2007) dokonce uvádí, že je mylnou představou při výběru zaměstnanců brát v úvahu pouze inteligenci jako nejdůležitější faktor, jelikož u některých prací to může být spíše překážkou.

Další dimenzí je **motivace** jedince. Každý jedinec disponuje nejen určitými schopnostmi, tedy vnitřními předpoklady pro výkon určitých činností, ale také je pro něj specifické, že si z množství nejrůznějších činností vybírá (Bedrnová & Nový, 2002). Motiv je pohnutka nebo popud, který jedince aktivizuje a který jeho aktivitu také usměrňuje a zaměřuje (Mikuláščík, 2007). Pro porozumění motivace lidské činnosti jsou významné tyto skutečnosti:

- každý motiv má v polaritě „člověk – jeho prostředí“ dvojí zakotvení – na straně jedince je to obsah duševního a tělesného stavu, ke kterému směřuje, na straně okolí je to předmět nebo situace, která dosažení tohoto stavu dovolí,
- v každém okamžiku působí na straně subjektu více motivačních sil, jejich zaměření či intenzita mohou být více či méně blízké, podobné nebo naopak protikladné. Výsledný efekt je pak závislý nejen na skladbě jednotlivých motivů, ale i na vnějších, subjektivně vnímaných podmínkách jejich naplnění.

Z hlediska diferenciací základních motivačních dispozic rozlišujeme dvě výchozí roviny a to motivy prvotní (primární, vrozené) a motivy druhotné (sekundární, získané). Motivы prvotní představují úroveň motivace, která je spojená s biologickými procesy v organismu člověka, je pro jedince vrozená a slouží k zachování a rozvoji života jedince jako biologického druhu. Motivы druhotné tvoří úroveň motivace, která je spojená se zkušenostmi jedince získanými

v rámci uspokojování prvotních motivů, je získaná, naučená, nepřispívá bezprostředně k zachování života. Do této skupiny můžeme zařadit například zájmy, hodnoty a hodnotové preference, sociální a kulturní potřeby člověka (Bedrnová & Nový, 2002).

Různé typy motivace řešil ve své práci také McClelland, který se zaměřil na příčiny vyšší výkonové orientace u některých jedinců a později se snažil vysledovat rozdíly v preferenci potřeb mezi různými jedinci. Rozlišil tak jedince s vysokou potřebou výkonu, s vysokou potřebou afiliace a s vysokou potřebou moci. Lidé s vysokou potřebou výkonu se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, soutěži s ostatními apod. Lidé s vysokou potřebou afiliace usilují naopak o vytváření a udržování přátelských vztahů, dávají přednost práci v kolektivu, úspěšně se zapojují do týmové práce. Lidé s vysokou potřebou moci se projevují snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání. Tito lidé jsou prospěšní organizaci tehdy, jestliže je jejich uplatňování této potřeby zaměřeno ku prospěchu ostatních (Bělohlávek, 1996).

V procesu socializace by si měl jedinec osvojit také určitá morální měřítká, společností preferované ideje a názory. Na tomto se obvykle zakládá působení takových motivů, jakými jsou hodnoty a ideály. Hodnota je něco subjektivně žádoucího, něco, čeho si jedinec váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a žádoucích cílů jeho jednání. Lidé obvykle nevěnují pozornost jednotlivých hodnotám, ale častěji si vytvářejí hodnotový systém, nebo hodnotovou orientaci, který ovlivňuje jejich jednání a prožívání (Provazník, 1997). Hodnoty řídí aktivitu lidí v organizaci, stávají se potřebami, které vyvolávají aktivitu, zaměřenou k jejich realizaci. Hodnotový systém jedince je ovlivněn jeho příslušností k různým skupinám podle věku, pohlaví, typu vzdělání, profese, postavení atd. (Bělohlávek, 1996).

Poslední uvedenou dimenzí motivace jsou postoje. Postoj můžeme definovat jako relativně stálý názor na věc, skutečnost nebo subjekt. Postoj má tři části, kterými jsou složka konativní, emotivní a kognitivní. Vyvíjejí se dlouhodobě, již od dětství. Jsou relativně stálé, mohou se však jednorázově změnit, pokud jedinec zažije nějakou traumatickou událost, která otřese jeho vnitřním světem (Mikuláščík, 2007). Z hlediska managementu jsou důležité zejména postoje, které zaujímá jedinec vůči organizaci, kolegům, nadřízeným, své práci a sobě samému. Postoje vytvářejí spokojenost a motivují nebo naopak vytvářejí negativní jevy, jakými jsou absence, podvádění, odbývání práce apod. (Bělohlávek, 1996). Dobrý zaměstnanec musí nejen umět pracovat, ale musí také chtít pracovat (Bedrnová & Nový, 2002).

Poslední dimenzí jsou **profilující vlastnosti osobnosti**, do kterých bychom mohli zařadit temperament a charakter. Temperament je popsán dle *Velkého psychologického slovníku* takto: „*termín Hippokratův (cca 400 př.n.l.), který převzal Galen (2. stol.n.l.) a konečně I. P. Pavlov*

(kolem r. 1900) pro typologii založenou na měření nervových procesů, jejich síly, rychlosti a proměnlivosti; německý psychiatr E. Kretschmer (1921) na rozdíl od Pavlova věřil, že temperament představuje celkovou konstituci člověka, nikoliv výlučně jeho nervovou soustavu; jako základ osobnosti je temperament považován za biologicky určený, vrozený, přítomný od raného stádia života jedince; temperament nemá psychický obsah, ovlivňuje však rychlost paměti, myšlení, pohyblivost vnitřního prožívání, hloubku a střídání citů, výrazovost, mimiku a pantomimiku...“ (Hartl & Hartlová, 2010, 590). Temperamentové vlastnosti lze shrnout do čtyř základních skupin. Jedná se o celkové zaměření duševních jevů (např. orientace na lidi – vyhýbání se lidem), psychická vzrušivost (např. snadná vzrušivost – nesnadná vzrušivost), odolnost psychických dějů (např. stabilita nervových procesů – labilita nervových procesů) a trvalost psychických dějů (např. přesnost- nepřesnost) (Mikuláščík, 2007).

Nejznámější a dosud nejvíce citovanou teorií je antická teorie, jejíž autorství se připisuje výše uvedenému Hippokratovi, a kterou později zastával i Galen. Tento lékař rozlišoval čtyři hlavní typy lidských povah podle toho, která ze základních tekutin v těle převládá. Slovo temperament pochází z latinského *temperare*, což znamená mísit, směšovat. Psychická osobitost je dána poměrem tělesných šťáv, které jsou u různých lidí různě namíchány – jedná se o krev, sliz, žluč a černou žluč. Převaha krve charakterizuje sangvinika – jedince čilého, dobromyslného, veselého, společenského, vřelého. Převaha hlenu charakterizuje flegmatika, který je klidný, nedá se snadno vyvést z míry, netečný, nepodléhá náladám. Převaha žluči charakterizuje cholera, který je dráždivý, vzteklý, snadno se rozčílí, ale jeho hněv nemá dlouhého trvání. Posledním typem je melancholik, u kterého převládá černá žluč. Jedná se o člověka trdomyslného, pomalého, precitlivělého, pesimistu (Říčan, 2007). Další velmi známá diferenciací temperamentu je Jungova typologie, kdy rozlišuje extraverty a introverty. Extraverti jsou orientovaní na vztahy, jsou rádi mezi lidmi a zajímá je vnější svět. Introverti jsou uzavření, společnosti se spíše vyhýbají, mají však bohatý vnitřní život. V souvislosti s temperamentem by se tedy manažer měl naučit modelovat své chování tak, aby se přizpůsoboval různým situacím a odlišným lidem (Mikuláščík, 2007).

Pojem charakter pochází z řeckého slova *charaktíras*, což znamená rytina nebo vryp. V psychologii tímto pojmem označujeme souhrn získaných vlastností, které určují psychosociální bytí každé osobnosti. Charakter tedy reguluje vztah člověka vůči své osobě, vůči druhým lidem, společenským skupinám, institucím, přírodě. Komplexní jádro charakteru sestává z různých druhů hodnot, především estetických, etických, morálních apod. Tyto získané dispozice osobnosti získává jedinec v procesu sociálního učení. Charakter tedy představuje

psychologický konstrukt jedinečného souhrnu získaných osobnostních vlastností, které zabezpečují důslednost v etickém a morálním projevu člověka (Cakirpaloglu, 2012).

Poznání charakteru konkrétního jedince dotváří nejen celkovou představu o něm, ale umožňuje i předpověď jeho chování v určitých situacích – ve vztazích k druhým lidem (kooperativnost, přátelskost, upřímnost aj.), ve vztazích ke společnosti a světu (zásadovost, mravnost, altruismus aj.), ve vztazích k vlastní činnosti, práci (pozornost, pracovitost, vytrvalost aj.), k vlastnostem, které postihují vztah člověka k sobě samému (sebekritičnost, skromnost, domýšlivost aj.) (Bedrnová & Nový, 2002). Vzniká zde také otázka, jaký je vztah mezi pojmy osobnost a charakter. Dle Allporta je charakter zhodnocená osobnost – osobnost viděná z etického hlediska. Tomuto pojetí odpovídá také české adjektivum charakterní, které znamená totéž co mravně dobrý, s důrazem na spolehlivost. Smékal se k definici Allportově také přiklání a nazývá svědomí jádrem charakteru (Říčan, 2007).

Praktické zkušenosti také ukázaly, že osobnost vykazuje řadu rysů, které lze obtížně zařadit mezi jiné kategorie. Je o nich těžké říci, zda se jedná o vlastnosti, motivy či schopnosti, jsou však důležité z hlediska organizačního chování. Jedná se o místo kontroly, které vyjadřuje, nakolik lidé cítí, že věci, které se okolo nich dějí, jsou výsledkem jejich vlastní aktivity. Rozlišujeme jedince s vnitřním místem kontroly, kteří se domnívají, že své okolí kontrolují a dění v okolním světě připisují svým vlastním zásluhám či chybám, a jedince s vnějším místem kontroly, kteří vidí příčinu svých neúspěchů či úspěchů ve svém okolí. Zaměstnanci s vnitřním místem kontroly bývají více motivováni. Další zvláštní dimenzí osobnosti je machiavellismus – jedinci nezáleží na tom, jakými prostředky se k cíli dostane, ale hlavní pro něj je, že dosáhne svého. Při příliš zjevném prosazování osobních záměrů může machiavelistický jedinec vyprovokovat u spolupracovníků opozici vůči své osobě. Řadíme zde dále také tzv. chování typu A a B. Chování typu A je typické pro jedince aktivní, uspěchané, pohyblivé, kteří se plně věnují své práci. Jedinci, kteří vykazují chování typu B, mají času dost a nespěchají, na prvním místě je pro ně pohoda a volný čas. Z hlediska organizace je výhodné chování typu A, zaměstnanci samotnému přináší spíše zdravotní problémy (např. ischemická choroba srdeční). Další zvláštní dimenzí osobnosti je dogmatismus. Dogmatik se projevuje lpěním na určitém systému názorů, hodnot a přesvědčení. V rámci organizace jsou neústupnými nositeli a obránci tradic, ovšem největší překážkou organizačních změn. Zejména pro manažery je v dnešní době důležitá také orientace a tolerance vůči nejistotě – schopnost vybrat podstatné informace a přehlížet informace ostatní, udělat rozhodnutí. Jako poslední do těchto zvláštních dimenzí řadíme kreativitu, která spočívá v hledání a přejímání netradičních postupů, nových nápadech,

originálních řešeních. Kreativita je mimořádně důležitá při vývoji nových výrobků, v reklamě, ale i při strategických rozhodnutích (Bělohlávek, 1996).

Říčan ve své knize *Psychologie osobnosti* (2007) uvádí mezi aplikační oblasti psychologie osobnosti personalistiku. Personalistika má za úkol usnadňovat řízení pracovního procesu v organizacích z hlediska lidského faktoru. Konkrétně by se mělo jednat o rozmíst'ování pracovníků tak, aby se každý optimálně uplatnil, dále o výběr vhodných jedinců pro vedoucí místa a pro další odborné vzdělávání, o předcházení konfliktům a také případům individuálního selhání. Plnění těchto úkolů vyžaduje vědecké poznání individuálních rozdílů a zákonitostí vývoje osobnosti. Je nutné poznat, ze kterého člověka a za jakých podmínek může vyrůst dobrý vedoucí, analyzovat celý komplex fyzických předpokladů, schopností, hodnotových a postojoyých orientací, povahových vlastností apod., které umožní odpovědně o lidech rozhodovat, radit jim a pomáhat.

Další aplikační oblastí je zcela jistě v této souvislosti také psychologie práce. Práce je svou povahou velmi složitá a komplexní lidská činnost, jejíž výsledky závisí na podmínkách, za kterých probíhá. Tyto podmínky jsou jednak vnitřní - subjektivní, osobnostní a jednak vnější - objektivní, např. technické, ekonomické, sociálně-psychologické apod. Psychologie práce zkoumá zákonitosti psychické regulace, pracovní činnosti a možnosti využití těchto zákonitostí ve společenské praxi (Bureš, 1981, in Provazník, 1997).

Jak vyplývá z výše uvedeného, mezi lidmi jsou velké rozdíly a tyto rozdíly je nutné respektovat, jestliže chce organizace dosáhnout úspěšných výsledků ve vedení lidí, vyjednávání či předvídání jejich reakcí a samozřejmě i pracovního chování. Rozdíly mezi jednotlivci, ale také jejich společné charakteristiky postihuje pojem osobnost (Bělohlávek, 1996).

2. PRACOVNÍ CHOVÁNÍ

*„Neexistuje žádná náhrada za tvrdou práci.“ T. Edison
(Fripp, Fripp & Fripp, 2000, 202).*

Funkcí práce pro člověka je zabezpečovat prostředky na stravu a bydlení (primární funkce), strukturování času, řád, pravidelná sociální interakce, zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života, je to zdroj osobní identity, statutu a také zdroj aktivity. Z výše uvedeného je zřejmé, že pracovní činnost není jen zdrojem obživy. Je také prostředkem, který přináší uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže nositele profese a také ze sociálních vztahů a ocenění (Wágnerová, 2008).

Pracovní chování můžeme definovat jako průběh všech akcí a interakcí členů organizace, které přímo nebo nepřímo ovlivňují její efektivitu (BusinessDictionary, 2016). V souvislosti s psychologií práce se také často setkáme s pojmem organizační chování, které je definováno jako chování vytvářené jednotlivcem nebo pracovními skupinami v organizaci (Hartl & Hartlová, 2010).

2.1. Specifické faktory v osobnosti ovlivňující pracovní chování

Individuální rozdíly v pracovním chování i kvalitě a výsledcích práce jsou podmíněny řadou osobnostních předpokladů a specifíků. Dle Urbana (2013) k těm rozhodujícím patří schopnosti, osobní efektivita, pracovní tempo, osobnostní vlastnosti, motivace a pracovní postoje, tvořivost a sklony k nežádoucímu jednání.

Vzhledem k tomu, že se předchozí kapitola této práce věnuje významným vlastnostem ovlivňujícím pracovní chování spíše obecně, nyní bych se chtěla zaměřit na specifické faktory, které mají souvislost a ovlivňují pracovní chování. Zvolila jsem rozdělení faktorů na pracovní postoje, pracovní motivaci, pracovní schopnosti a pracovní výkonnost, která slučuje a obsahuje v sobě všechny předchozí faktory.

2.1.1. Pracovní postoje

Postoje vyjadřují vztah člověka k okolnímu světu a jsou hodnotícím vztahem člověka k lidem a událostem, které se nacházejí v jeho okolí, ale i ve vzdáleném prostředí. Postoje jsou také úzce propojeny s hodnotami jedince. Jedinec může mít mnoho postojů, ale v souvislosti s postoji k práci je pozornost zaměřována jen na jejich velmi malý počet. Tyto postoje reflektují

pozitivní nebo negativní hodnocení pracovníka týkající se jeho pracovního prostředí. Svůj subjektivní vztah k práci zaměstnanci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejich obsahu a podmínek, za nichž je vykonávána, což se navenek projevuje v jejich konkrétních postojích, které jsou v různé míře pozitivní nebo negativní k různým působícím skutečnostem, nebo mohou tvořit homogenní komplex (Provazník, 1997, in Kociánová, 2010). Odlišné pracovní postoje jsou zdrojem rozdílů v přístupu zaměstnanců k práci, projevují se však také v reakci na určité pracovní situace. K velmi významným individuálním pracovním postojům, které ovlivňují výkonnost, patří iniciativa, vytrvalost, vstřícné sociální chování (snaha pomáhat ostatním i v situaci, kdy tato pomoc nebude přímo odměněna), ochota přebírat odpovědnost aj. (Urban, 2013).

Pracovní postoje můžeme rozdělit do několika skupin (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003). Jedná se o postoje k organizaci (k jejím cílům, k organizační kultuře, k personální politice, k systému péče o zaměstnance, k vrcholovému managementu apod.), dále postoje k nadřízeným (k jejich odbornosti, k charakterovým vlastnostem, způsobu jednání s lidmi apod.), postoje k pracovní skupině (k úrovni mezilidských vztahů, k úrovni kooperace, sociálního klimatu apod.), postoje k práci a jejím podmínkám (k obsahu práce, k fyzikálním podmínkám práce, k finanční odměně za vykonanou práci apod.) a postoj k mimopracovním podmínkám práce (bydlení, dojíždění do zaměstnání apod.).

K nejdůležitějším pozitivním pracovním postojům patří vytrvalost – tedy snaha dosáhnout dobrého pracovního výsledku i v situaci, kdy se práce nedaří dle očekávání a kdy zaměstnanec od svého nadřízeného či kolegy nedostává žádnou pozitivní zpětnou vazbu. Motivačním základem je u vytrvalosti potřeba výkonu nebo osobního úspěchu a jejím osobnostním předpokladem je svědomitost nebo odpovědnost. Pracovním postojem, který se projevuje v přístupu k určité pracovní situaci, je například postoj k otázkám nadřízeného, které se týkají postupu práce. Zaměstnanec s negativním postojem k autoritě může tyto otázky chápat jako projev nedůvěry a reagovat na ně podrážděně a útočně, nebo naopak defenzivně. Zaměstnanec s pozitivním postojem k autoritě může stejnou otázku chápat jako zájem o svou osobu.

Důležitou vlastností pracovních postojů (především těch, které souvisejí s motivací) je to, že je lze utvářet. Tyto postoje jsou totiž podmíněny situací na pracovišti, stylem řízení a také jednáním nadřízených. K postojům, které lze ovlivnit, řadíme například zájem o plnění úkolů, vstřícný postoj ke změnám na pracovišti, zájem o učení se novým věcem apod.

K důležitým širším pracovním postojům patří pracovní spokojenost, zájem o vlastní práci a vztah k organizaci. Tyto postoje vznikají pod vlivem osobních a motivačních vlastností, ale i na základě podmínek práce (jednání nadřízených, vztahy na pracovišti, systém hodnocení a

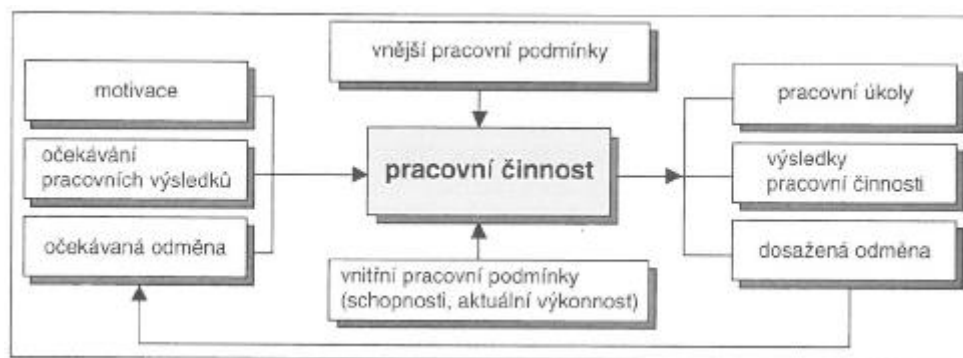
odměňování aj.). Pozitivní širší pracovní postoje se projevují ve výkonnosti a loajalitě zaměstnanců. Zaměstnanec, který je ve své práci nespokojen, pracuje většinou pod úroveň svých možností a neusiluje ani o zvýšení pracovních schopností. Snahou vedoucích zaměstnanců a organizací globálně by mělo proto být hledání zaměstnanců s pozitivními pracovními postoji (např. ochota přebírat odpovědnost, potřeba dosáhnout úspěchu apod.), současně se však musejí snažit tyto postoje u zaměstnanců podporovat (Urban, 2013).

2.1.2. Pracovní motivace

O motivaci jakožto všeobecném složitém konstruktů lidské psychiky bylo pojednáno již výše. Je tedy nutné nyní vymezit pojem pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti. Pracovní motivace vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat a vychází z vnitřních pohnutek neboli motivů. V této souvislosti se velmi často uvažuje také o postojích jedince k práci – jednak o obecném postoji k práci jako takové (práce jako hodnota) anebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (obvykle spojeno s pracovní spokojeností) (Tureckiová, 2004). Pojem pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Většina lidí chápe práci jako prostředek obživy, ale každá činnost je determinována dvěma druhy činitelů – motivací a kognitivními procesy. Motivace dává činnosti cíl, kognitivní procesy ji propůjčují formu (způsob), závislou na situaci. Důležitým aspektem pracovní motivace (i motivace všeobecně) je očekávání výsledků činnosti, a to v trojím smyslu – jestli bude splněn pracovní úkol, jaká tím bude získána odměna a jaké výdaje s tím budou spojeny (vynaložená námaha a čas).

V pracovní činnosti se uplatňuje očekáváním, že bude dosaženo určitých hodnot, které vykompenzují vynaloženou námahu a čas. Jedná se o hodnoty dvojího druhu – o hodnotu dosažené odměny za práci a o hodnoty, kterých bude dosaženo prostřednictvím získané odměny. Toto očekávání má tedy dvě dimenze – očekávání odměny za práci a očekávání, že odměna za práci umožní získání určitých hodnot současných nebo budoucích. U vysoce kvalifikovaných, tvůrčích a autonomně pracujících se v pracovní motivaci uplatňuje také radost z práce samé – v pracovní motivaci se tedy uplatňuje i postoj k práci, tj. vztah k práci jako k subjektivní hodnotě. Více k otázce pracovní motivace je uvedeno na schematickém modelu níže (Nakonečný, 2005).

Obr. 2: Schematický model pracovní motivace (Nakonečný, 2005, 121)



Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti a také to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska lze rozlišit motivy přímé (vnitřní nebo intrinsické), což je například potřeba pracovní činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, motiv výkonu, touha po seberealizaci aj. – práce sama o sobě je uspokojením. Druhým typem motivu je motiv nepřímý (vnější nebo extrinsický), což je například mzda za vykonanou práci, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb (Nakonečný, 2000, in Tureckiová, 2004).

Mezi typické stimuly pracovní motivace patří podle Růžičky (1992, in Kociánová, 2010) finanční odměna, pracovní hodnocení (např. ocenění výkonu člověka, stanovení pracovních perspektiv), pracovní podmínky a režim práce, hodnocení skupinou (projevy uznání), porovnávání výkonu s výsledky druhých (základem je zde sebehodnocení, sebeocenění a z něj vyplývající aspirace a cíle), možnost samostatné práce a participace na rozhodování a úroveň sociálních výhod (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003).

Mnozí vedoucí zaměstnanci se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je pouze záležitostí finanční. Ve 40. letech **A. Maslow** ukázal, že existuje řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat, a které je nic nestojí. Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je dle jeho teorie uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je nazýván Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb. Dle Maslowa jsou potřeby uspořádány takto:

- 1) fyziologické potřeby – základní potřeby, jejichž naplnění je nezbytné pro přežití,
- 2) potřeby jistoty a bezpečí – zajištění a uchování existence i do budoucna,
- 3) sounáležitost – potřeba začlenit se do nějaké skupiny, většího celku, mít dobré vztahy s druhými lidmi,

- 4) potřeby uznání a ocenění – sebeocenění, respekt a uznání ze strany ostatních,
- 5) sebeaktualizace – realizace potenciálu, realizace schopností a talentu.

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, od nejnižší po nejvyšší – s uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. K tomu, aby organizace dosáhla uspokojení potřeb zaměstnanců, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému. V rámci fyziologických potřeb by měla organizace zajistit ochranné pomůcky, chránit zdraví, odstraňovat rizika a škodlivé vlivy na pracovišti. Potřeba jistoty a bezpečí může být naplňována dobrou perspektivou firmy, která zajistí zaměstnancům práci do budoucnosti. Potřeba sounáležitosti je uspokojována prostřednictvím vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá zaměstnance k firmě (sportovní soutěže, kulturní akce aj.). V rámci potřeby uznání a ocenění je zde návaznost na finanční odměnu, ale i pochvalu. Potřeba sebeaktualizace je uspokojována pomocí dobře organizované práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti (Bělohávek, 2000).

Mezi další teorie motivace, jejichž vznik byl ovlivněn Maslowovou teorií potřeb, patří teorie **C. Alderfera**, která je známá jako teorie ERG (první písmena jednotlivých skupin potřeb - tj. *existence/existence, relatedness/vztahy a growth/růst*) a dále také teorie D. McClellanda, který uvádí tři typy potřeb manažerů – potřebu sounáležitosti, úspěchu a moci (Tureckiová, 2004). Určitá vzájemná závislost mezi potřebami existenčními, vztahovými a růstovými je. Alderfer je nazývá frustrační regresí. Regrese může nabývat dvou podob. První podobou je frustrační cyklus vztahový – uspokojení existenčních potřeb zde vede k potřebám vztahovým, jestliže ale tyto nejsou uspokojeny, dochází ke zvrtnému procesu, tedy ke zvýšení potřeb existenčních. Druhou podobou je frustrační cyklus růstový – uspokojení vztahových potřeb posiluje význam potřeb růstových, jestliže ale potřeby růstové nejsou uspokojeny, vzrůstá více potřeba uspokojení vztahů. Dá se říci, že oba tyto procesy mají kompenzační charakter (Mikuláščík, 2007).

Tab. 3: Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb (Tureckiová, 2004, 61)

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG	McClellandova teorie potřeb
Vyšší potřeby Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání	Growth (růst)	Potřeba úspěchu (výkonu)
		Potřeba moci
Nižší potřeby Potřeba jistoty a bezpečí Potřeby fyziologické	Relatedness (vztahy, spřízněnost)	Potřeba sounáležitosti
	Existency (existence)	

K výše uvedené tabulce je nutno uvést, že Maslow nerozlišuje potřeby vyšší a nižší. Dle jeho teorie spadají potřeby fyziologické, potřeba jistoty a bezpečí, potřeba sounáležitosti a uznání do kategorie potřeb nedostatkových neboli deficientních. Oproti tomu je potřeba sebeaktualizace označována jako potřeba růstová. S jejím uspokojováním se intenzita nesnižuje, ale naopak roste. Maslow ji označuje jinak také jako metapotřebu, metamotivaci nebo potřebu bytí (Plháková, 2003).

Do skupiny motivačních teorií, které zkoumají typy motivů, které pozitivně nebo negativně ovlivňují lidskou motivaci, může být zařazena také velmi známá dvoufaktorová teorie **F. Herzberga**. Jinak je také nazývána teorie motivátorů a hygienických faktorů nebo satisfaktorů a dissatisfaktorů. Takzvané hygienické faktory jsou prevencí pracovní nespokojenosti (zde řadíme např. firemní politiku, kompetentnost nadřízených pracovníků, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, mzda, jistota pracovního místa, bezpečnost a ochrana zdraví při práci aj.). Motivátory zajišťují pracovní spokojenost (zde například pracovní úspěchy, možnost odborného a kariérního růstu, uznání, odpovědnost, osobní rozvoj aj.). Herzberg tedy vymezil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivovanost k práci, respektive, které podporují pracovní spokojenost (Tureckiová, 2004).

Dalším vlivným přístupem je **Vroomova teorie** (Vroom, 1964, in Wágnerová, 2008), která je založena na tom, že čím je cíl přitažlivější, hodnotnější a atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Zaměstnanec bude tedy vykonávat usilovně svoji činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům (např. vyšší plat nebo povýšení). Když bude tato snaha úspěšná a zaměstnanec cíle dosáhne, tak toto do budoucna ovlivní příznivě jeho další výkony. Vroomova teorie tedy vysvětluje, že vnější motivace (finanční) funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota stojí za vynaložené úsilí.

Z hlediska motivace je důležitá také teorie cíle **Lathama a Locka** (Latham, Lock, 1979, in Wágnerová, 2008). Tato teorie zdůrazňuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle - tyto cíle jsou nastaveny obtížné, ale přijatelné, a existuje zpětná vazba na výkon. Cíle musí být prodiskutovány, odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením organizace. Klíčovou záležitostí je zpětná vazba. Erez a Zidon (1984, in Wágnerová, 2008) zdůraznili důležitost přijetí cílů a také závazek tyto cíle splnit. Jestliže zaměstnanci s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepším výkonům než cíle jednoduché na provedení. Z této teorie vychází také přístup tzv. *management by objectives* (řízení podle cílů), který vznikl na konci 60. let (Wágnerová, 2008).

Adamsova teorie nebo také teorie spravedlnosti předpokládá, že nespravedlnost vede k demotivování a že spravedlnost je a priori hodnocena jako správná. Každý jedinec má tendenci srovnávat se s ostatními, jakou práci vykonal, a jak byla oceněna. Výsledkem tohoto srovnání je subjektivní pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Adams rozlišuje pozitivní a negativní nespravedlnost a vlastní a cizí nespravedlnost (Mikuláščík, 2007).

Poslední teorií, kterou bych zde chtěla uvést, je teorie pracovní motivace XY, jejímž autorem je **D. McGregor**. Tato teorie bývá zařazována nejen do teorií motivace, ale také do teorií řízení (Mikuláščík, 2007). Jedná se o rozlišení dvou typů pracovníků. Zaměstnanec X nerad pracuje a pokouší se práci vyhýbat. Jestliže je něco nucen udělat, dělá jen to nejnnutnější – nelze od něj očekávat větší aktivitu ani přemýšlení nad vykonávanou prací. Takovýto zaměstnanec musí být k práci veden, motivován a také kontrolován. Zaměstnanec typu Y je aktivní, tvořivý a vynalézavý, je ochotný přijmout odpovědnost. Ovlivňování takového zaměstnance je zaměřeno na povzbuzování k samostatné práci, k vytváření příležitostí pro osobní růst aj. (McGregor, 1959, in Wágnerová, 2008).

Plamínek (2007) nepopisuje jednotlivé skupiny faktorů, které ovlivňují motivaci, ale popisuje motivační typy jednotlivců. Ve své knize *Tajemství motivace* tyto typy jednak popisuje, ale také nastiňuje, jak je poznat, jak tyto typy vést, jak s nimi jednat a jaké jsou jejich vztahy k jiným typologiím. Plamínek popisuje čtyři motivační typy – jsou to objevovatelé, usměrňovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé. Objevovatele nejvíce motivuje zdolávání překážek a přijímání výzev, mají předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, velmi si váží své svobody. Spor je pro ně prostředkem k uhájení vlastní svobody, neslouží k ovládnutí druhého. Jejich argumentace je tedy primárně zaměřena na věc (*ad rem*). Usměrňovatele přitahuje možnost mít vliv na jiné lidi. Velmi citlivě vnímají hierarchické uspořádání společnosti. Usměrňovatelé jsou velmi rádi středem pozornosti, jejich motivační založení jim poskytuje výborný základ pro společenský úspěch. Jsou velmi vnímaví k tomu, co je a co není vhodné. Také umí dobře

prodávat myšlenky, dovedou dobře přesvědčit druhé. Usměrnovatelé bývají často vůdci velkých skupin lidí, včetně davů. Také rádi, nadšeně a dobře soutěží. Sladovatelé jsou velmi zaměřeni na lidi kolem sebe – vztahy, pocity, spokojenost. Sladovatelé jsou velmi vstřícní, mají vysoce vyvinutou empatii. Zpřesňovatelé jsou spolehliví, pečliví, vystupují vždy racionálně. Respektují své nadřízené bez ohledu na to, zda jsou jim sympatičtí či nikoliv (Plháková, 2007).

Zajímavou teorií, která do určité míry souvisí s motivací a profesními zájmy, je teorie autora **Hollanda** (1959, 1964, in Plháková, Dostál & Zášková, 2015), který předpokládá, že každý jedinec je produktem dědičnosti a vnějších vlivů, včetně rodičů, vrstevníků, společenské vrstvy, kultury i přírodního prostředí. Na základě životních zkušeností jedince se u něj vyvíjejí profesní zájmy, které jsou vyjádřením jeho osobnosti. Holland (1964, in Plháková, Dostál & Zášková, 2015) popsal šest osobnostních typů. Jedná se o typ *realistický* (R; maskulinní, fyzicky silný, nespolečenský, s dobrou pohybovou koordinací, bez verbálních a interpersonálních dovedností, upřednostňuje konkrétní problémy před abstraktními, např. dělníci, mechanici, zemědělci aj.), *investigativní* (I; intrareceptivní a nespolečenský, má potřebu porozumění, vítá nejasné a složité problémy, např. lékaři, chemici, matematici aj.), *umělecký* (A – *artistic*; intrareceptivní a nespolečenský, má potřebu individuálního sebevyjádření, častěji trpí emočními poruchami, např. hudebníci, výtvarníci, spisovatelé aj.), *sociální* (S; družný, zodpovědný, feminní, humanistický, často nábožensky založený, má dobré verbální a interpersonální dovednosti, např. sociální pracovníci, učitelé, zdravotní sestry aj.), *podnikavý* (E – *enterprising*; má verbální dovednosti pro obchodování, ovládání ostatních a jejich vedení, rád řeší komplikované sociální problémy, je extrareceptivní, usiluje o moc a vysoký společenský status, např. obchodníci, politici, manažeři aj.) a *konvenční* (C – *conventional*; preferuje jasné úkoly a podřízené postavení, např. bankovní úředníci, sekretářky, účetní aj.). Souhrnně tyto typy označujeme zkratkou RIASEC (Plháková, Dostál & Zášková, 2015).

Hlavním úkolem pracovních organizací je udržet své zaměstnance vysoce motivované, respektující a podporující jejich záměry a cíle. Jestliže se manažeři snaží zavést pro zaměstnance formální metody s cílem zvýšit jejich pracovní produktivitu, mohou nakonec vyvolat atmosféru vzdoru a nepřátelství. Je proto velmi důležité dbát na motivaci zaměstnanců, tak aby byli výkonní, svědomití, uvědomělí a zaměřili veškeré své úsilí na splnění cílů svého týmu a také celé organizace (Miskell & Miskell, 1996). O motivaci platí, že je páteří personálního managementu – bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Platí totiž, že jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i pracovní výsledky. Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu, který

ovlivňuje pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku - je totiž konstrukčním prvkem tvorby organizační a řídicí kultury (Stýblo, 1993).

Obecně platí, že k žádoucí a optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je zaměstnanec motivován málo, bývá výsledek jeho činnosti neuspokojivý, pokud je nadměrně motivován, může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti (Kocianová, 2010). Z hlediska výzkumů motivace a kontraproduktivního pracovního chování bylo například zjištěno, že u jedinců, kteří vnímají výstupy, postupy a vztahy v práci jako nespravedlivé (málo motivující) je daleko pravděpodobnější, že budou vykazovat nižší pracovní výkon a vyšší úroveň kontraproduktivního pracovního chování (Colquitt, Rodell, Scott, Conlon, Long, Zapata & Wesson, 2013).

2.1.3. Pracovní schopnosti

Schopností obecně se rozumí „*soubor předpokladů nutných k úspěšnému vykonávání určité činnosti nebo dovednosti; schopnosti se vyvíjejí na základě vloh učení; dělí se na psychomotorické, vjemové a intelektové*“ (Hartl & Hartlová, 2010, 526).

Zaměstnanec může disponovat širokým spektrem schopností od schopnosti vycházet dobře s lidmi po schopnost násobit zpaměti velká čísla. Schopnosti vznikají na základě rozdílných vrozených vloh, ale i v důsledku odlišných příležitostí a možností k učení a tréninku. Individuální rozdíly ve schopnostech mají pro výkon nebo výsledky práce u většiny profesí největší význam. Důležitým úkolem organizace je stanovit, jaké schopnosti zaměstnance jsou pro ni podstatné a jak tyto schopnosti zjistit.

Jak již bylo psáno výše, schopnosti většinou dělíme do tří obecných skupin. První skupinou jsou schopnosti fyzické a psychomotorické, dále rozumové a konečně sociální. Fyzické schopnosti jsou důležité pro výkon práce ve fyzicky náročných oblastech, psychomotorické jsou předpokladem pro dobrou koordinaci smyslových informací a fyzických pohybů. Rozumové schopnosti jsou z velké části geneticky podmíněné, vzdělání a praxe však mohou přispět k jejich rozvoji. Tyto schopnosti jsou předpokladem pro správné uvažování, rozhodování a analýzu informací, předurčují tedy to, jak dobře člověk zvládá úkoly, které vyžadují vhléd do problémů aj. Rozumových schopností je celá řada, jsou proto vyjadřovány souhrnně jako tzv. obecná rozumová schopnost, která bývá často vyjádřena pomocí inteligenčního kvocientu (IQ). Tato schopnost je důležitá ve zvýšené míře zejména v organizacích, které pravidelně nebo často procházejí změnami a právě proto od svých zaměstnanců vyžadují trvalé učení, schopnost přemýšlet inovativně a pružný přístup k výkonu

povinností svého pracovního místa. Sociální schopnosti (v literatuře také jako sociální či emoční inteligence) usnadňují komunikaci a spolupráci s ostatními, jedná se např. o schopnost dávat najevo druhým zájem, porozumění a respekt, také schopnost vyvolávat důvěru a v neposlední řadě také schopnost působit jako vůdce, tj. ovlivňovat ostatní a vyvolávat u ostatních sklon k následování (Urban, 2013).

Schopnosti jsou v poslední době velmi frekventovaným výrazem, který úzce souvisí s pracovními místy nebo rolemi, jsou však využívány ve dvou odlišných významech. Jedná se jednak o odborné schopnosti (např. odbornou způsobilost, kvalifikaci apod., angl. *competence*), které tradičně představují jeden z požadavků pracovního místa. Druhým významem pojmu schopnosti se týká právě toho, co zdůrazňuje role, tedy chování – v tomto případě se jedná o schopnosti chování (přesněji o schopnosti odpovídajícího, žádoucího, efektivního pracovního chování, angl. *competency*). Stále více organizací v dnešní době definuje nejen požadavky na odborné schopnosti a odbornou způsobilost, ale také požadavky na schopnosti chování. Pro jednotlivé role, skupiny rolí, vytváří tzv. soustavy schopností chování, které definují, jaké schopnosti chován by měl mít zaměstnanec v dané roli. V české personalistické hantýrce se vinou nepochopení rozdílu mezi anglickými výrazy *competence* a *competency* začal nesprávně využívat výraz kompetence, ze kterého však není úplně zřejmé, o jaké schopnosti se jedná (Koubek, 2011). Lze tedy konstatovat, že praxe řízení lidských zdrojů označuje jako schopnosti to, co je v psychologii běžně nazýváno jako dovednosti a rolové chování. Schopnosti, jak je chápe psychologie, jsou předpokladem pro dovednosti a rolové chování.

Vendel (2008) uvádí ve své knize *Kariérní poradenství* některé speciální schopnosti, které se osvědčily pro praktické vyhodnocení předpokladů uchazečů jednotlivých povolání:

1. řídicí schopnost – schopnost ovlivňovat druhé pro dosažení ekonomických nebo politických cílů; schopnost organizovat, vytyčovat cíle a motivovat zaměstnance k jejich dosahování (např. ředitel, pracovník státní správy),
2. technické schopnosti – předpoklady k práci s různými druhy mechanických předmětů (např. tesař, mechanik),
3. schopnost matematického myšlení – schopnost uskutečňovat různé druhy matematických úkonů, chápat matematické zákonitosti a kvantitativní myšlení (např. matematik, účetní, ekonom),
4. prostorová představivost – schopnost představit si předmět v prostoru z různých úhlů pohledu (např. architekt, tesař, zedník, strojník),

5. jazykové schopnosti – ovládání gramatiky a stylistiky, plynulost řeči a slovní zásoba (např. sekretářky, učitelé, novináři – spisovný jazyk, vedoucí pracovníci, právníci, vědci společenských vědních oborů – schopnost vyjadřovat se a pochopení písemného textu),
6. administrativní schopnosti - rychlost a přesnost provádění administrativních úkolů, schopnost vést přehledné a přesné záznamy, důkladnost v plnění nařízení (např. administrativní pracovnice, účetní),
7. sociální schopnosti – chápání lidí, schopnost jednat citlivě, ohleduplně, taktně (důležité ve všech povoláních, kde jedinec přichází do styku s dalšími lidmi, např. zdravotní sestra, prodavačka, učitel apod.),
8. umělecké schopnosti – schopnosti umělecké tvořivé práce (např. hudebník, herec, tanečník),
9. schopnost vědeckého myšlení – schopnost abstraktně myslet, tj. uvažovat ne na základě konkrétního materiálu, ale na základě pojmů, vzorců a schémat, je to schopnost experimentovat a chápat vědecké principy (např. vědecký pracovník).

Co se týče výzkumu v oblasti schopností, asi nejčastější bývají výzkumy v oblasti kognitivních schopností, které jsou však velmi rozporuplné. Jestliže je kontraproduktivní pracovní chování charakterizováno jako existující disciplinární záznamy, pak byl potvrzen silný negativní vztah mezi kontraproduktivním pracovním chováním a kognitivními schopnostmi. Tento vztah ovšem nebyl potvrzen v případě, kdy byla kognitivní schopnost operacionalizována jako dosažené vzdělání (Dilchert, Ones, Davis & Rostow, 2007). Další výzkum se například zabýval vztahem obecné duševní schopnosti (v orig. GMA = *general mental ability*) a CWB. Kombinovaná zjištění tohoto výzkumu naznačují, že obecná duševní schopnost nemá přímý vztah se sebezposouzením CWB, ale může předvídat objektivně měřitelné CWB (Marcus, Wagner, Poole, Powell & Carswell, 2009).

2.1.4. Pracovní výkonnost

Pojem výkon a výkonnost jsou často zaměňovány. Pracovní výkon je však výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek, kdežto pracovní výkonnost je obecnější a dlouhodobější vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému subjektu – jedinci (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003). Výkonnost ovlivňuje řada činitelů – technické, sociální, organizační, osobní determinanty, mikroklimatické podmínky

apod. (Provazník, 1994, in Wágnerová, 2008). Osobní determinanty výkonnosti zahrnují dovednosti, znalosti, zkušenosti, praxi, motivaci, fyzický stav (např. únava) a osobnostní vlastnosti (např. temperament, morálka, apod.). Výkonnost také obecně ovlivňují subjektivní a objektivní předpoklady (Mayerová, 1997, in Wágnerová, 2008). Mezi subjektivní předpoklady jsou řazeny tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti jedince pro práci, kvalifikační předpoklady a volní vlastnosti. Mezi objektivní podmínky jsou řazeny objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení, organizace a řízení pracovního procesu, systém hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, sociální podmínky pracovního výkonu, sociální a hygienické vybavení pracoviště a neobvyklé situační vlivy (Wágnerová, 2008).

Výkonnost člověka je z hlediska jeho osobnosti determinována nejen jeho pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat, tedy pracovní motivací. Vzájemná závislost výkonu, schopností a motivace je vyjádřena vzorcem:

$V = f(S \cdot M)$, kde V je úroveň pracovního výkonu z hlediska kvantity i kvality, S jsou schopnosti zaměstnance a M je jeho motivace. Z tohoto vzorce je zřejmé, že jestliže budou schopnosti nebo motivace rovny nule, bude výkon zaměstnance také nulový (Pauknerová, 2006).

Téma pracovní motivace je do značné míry soustředěno na problematiku motivování pracovního výkonu, která předpokládá přehled souvislostí pracovní produktivity (Nakonečný, 2005). Podle J. R. Hackmana a G. R. Oldhama (1976, in Nakonečný, 2005) se v pracovní motivaci směřující k optimální pracovní produktivitě podstatně uplatňují ego-vztažné motivy, jestliže je plat subjektem vnímán jako přiměřený a subjekt je spokojen s poměry na pracovišti (sociálními i fyzickými) a s politikou organizace. I v případě mírné nespokojenosti s těmito aspekty zaměstnání mohou ego - vztažné motivy do jisté míry kompenzovat úroveň této nespokojenosti. Je zde kladen důraz také na znaky pracovních úkolů, které mají pozitivní vliv na hodnocení subjektu tím, že mu umožňují způsob a výsledek práce, které jsou ego – evaluující. Toto je také vlastní obsah humanizace práce, který je vyjádřen principem přizpůsobení práce člověku a je realizován respektováním jeho obecně lidských potřeb pozitivního sebehodnocení (Nakonečný, 2005).

Obr. 3: Souvislosti pracovní produktivity (podle Hackman & Oldham, 1976, in Nakonečný, 2005, 123)



Někteří jedinci mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, ve kterých je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco jiní tuto tendenci nevykazují, nebo jim úplně schází (Provazník & Komárková, 2004). Toto zjištění je spojováno s tzv. výkonovou motivací, což je relativně stálá charakteristika osobnosti, která je určena potřebou dosahovat úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Obě tyto potřeby jsou vlastní všem lidem, rozdíl je ale v jejich intenzitě. Osobnostně specifická síla výkonové motivace je určena poměrem: výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu. Jestliže převažuje potřeba dosáhnout úspěchu, jedná se spíše o jedince aktivní, v opačném případě se jedná o jedince spíše pasivní, kteří jednájí v duchu přísloví „*kdo nic nedělá, nic nezkazí*“. Značný vliv na výkonovou motivaci mají výchovné postupy v rodině, individuální zkušenosti jedince, sociální skupiny, ve kterých se jedinec pohybuje, kultura apod. (Pauknerová, 2006). Výkon také významně ovlivňuje aspirační úroveň, která představuje osobnostně specifickou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, tedy interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě klade (Provazník, Komárková, 2004, in Pauknerová, 2006).

Jackson, Schuler a Werner (2009, in Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016) spojovali vyšší pracovní výkonnost s angažovaností zaměstnance. Angažovaní zaměstnanci jsou ti, kteří se umí „ponořit“ do práce, vykazují vysokou energii a efektivně zvládají svou práci. Jsou také více motivovaní a vykazují vyšší pracovní výkonnost. Naopak neangažovaní zaměstnanci budou pravděpodobněji podávat horší pracovní výkon, nebudou mít dobré pracovní vztahy a budou mít vyšší tendenci ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování.

Zajímavé je rozlišení pracovního výkonu některých autorů. Tradiční pojetí pracovního výkonu spočívá v tzv. výkonu úkolů (v originále *Performance task*), ve smyslu efektivity,

s jakou je zaměstnanec schopen udělat pracovní úkol, který přispívá k naplnění cílů organizace (Borman & Motowidlo, 1997). Jiní výzkumníci (např. Sackett, 2002) považují pracovní výkon za multidimenzionální záležitost a rozlišují její tři dimenze: úkolový výkon (*Task performance*), organizační chování (*Organizational citizenship behavior*, zkr. *OCB*) a kontraproduktivní pracovní chování (*Counterproductive work behavior*, zkr. *CWB*). V této oblasti bylo realizováno několik výzkumů, které poukazují na vztah posledních dvou dimenzí, např. Dalal (2005), jehož výsledky mezi OCB a CWB vykazují mírně negativní vztah ($p = -0,32$).

2.2. Kontraproduktivní pracovní chování

To, jaké zaměstnanec vykazuje chování, bylo vždy velmi důležitým zájmem všech organizací (Gruys & Scaketl, 2003, in Sharma & Thakur, 2016). Chování zaměstnance označuje to, co zaměstnanec říká a co dělá na svém pracovišti (Robbins & Coutter, 2002; Hiriyappa, 2008, in Sharma & Thakur, 2016). Organizace charakterizují různě vyjádřená chování v různých formách, každé má odlišné důsledky jak pro jednotlivce, tak pro celou organizaci. Tyto formy chování lze rozdělit na ty, které jsou vykonávány ve prospěch organizace a na ty, které organizaci škodí. První z nich pozitivně přispívá k výkonu organizace, zatímco druhé organizaci poškozuje (Spector & Fox, 2002, in Sharma & Thakur, 2016). Tento druh chování můžeme nazvat jako kontraproduktivní pracovní chování (Sharma & Thakur, 2016).

Kontraproduktivní pracovní chování (v angličtině *Counterproductive Work Behavior*, zkr. *CWB*) je záměrné chování, které poškozuje nebo má v úmyslu poškodit organizaci nebo lidi v ní (Spector & Fox, 2005, in Zhou, Meier & Spector, 2014). Jako příklad kontraproduktivního pracovního chování můžeme uvést křičení na někoho, krádež majetku organizace, poškozování majetku organizace, nedodržování délky přestávek v práci (úmyslné prodlužování) aj. S ohledem na povahu tohoto chování není pochyb o tom, že může mít výrazně negativní vliv jak na organizaci, tak na zaměstnance organizace (Bowling & Eschleman, 2010; Camara & Schneider, 1994; Rotundo & Spector, 2010; Vardi a Weitz, 2004, in Zhou, Meier & Spector, 2014). V minulosti se tento typ chování studoval jako agrese zaměstnance (Spector, 1978; O'Leary-Kelly, Griffin & Glew, 1996; Neuman & Baron, 1998; Douglas & Martinko, 2001, in Wágnerová, 2011), deviace od žádoucího chování (*deviance*) (Hollinger, 1986; Robinson & Bennett, 1995, in Wágnerová, 2011), odvěta (*retaliation*) nebo pomsta (*revenge*) (Bies, Tripp & Kramer, 1996; Skarlicki & Folger, 1997, in Wágnerová, 2011). Spector a Fox (2005, in Wágnerová, 2011) obsahovou analýzou škál použitých v těchto studiích dokázali, že se definice

do značné míry překrývají. Někteří teoretici (např. Berkowitz, 1998, in Piskin, Ersoy-Kart, Savci & Guldu, 2014) spojují toto kontraproduktivní „špatné“ chování s negativními emocemi jako je zlost a/nebo frustrace.

Kontraproduktivní chování je charakterizováno záměrností a úmyslností, nejde tedy o chování neúmyslné nebo náhodné. Jedná se, jak již bylo výše uvedeno, o chování, které poškozují organizaci samotnou a/nebo její členy, včetně okruhu zákazníků, dodavatelů a dalších zainteresovaných stran (Wágnerová, 2011). Někteří autoři považují za kontraproduktivní pracovní chování i takové, které poškozují sice neúmyslně, ale v důsledku volního chování (Spector & Fox, 2005, in Wágnerová, 2011).

Kontraproduktivní pracovní chování je v organizacích zcela běžným jevem, mnohdy je však ponecháno bez povšimnutí, bez nahlášení, nebo obojího (Bennett & Robinson, 2000, in Raman, Sambasivan & Kuman, 2016). Jedná se o chování zaměstnanců, které je v rozporu s cíli organizace. Kontraproduktivní pracovní chování škodí jejím členům nebo organizaci jako celku (Marcus & Schuler, 2004, in Raman, Sambasivan & Kuman, 2016). Jak bylo uvedeno výše, mnoho výzkumníků se pokoušelo definovat kontraproduktivní pracovní chování, přesto se všechny definice shodují v tom, že CWB charakterizuje nerespektování společenských a organizačních pravidel a hodnot (Martinko, Gundlach & Douglas, 2002, in Raman, Sambasivan & Kuman, 2016).

Muchinsky (2003, in Wágnerová, 2011) používá pojem antisociální chování na pracovišti jako nadřazený všem formám kontraproduktivního pracovního chování. Při značně široké definici CWB jako chování, které poškozují organizaci a její členy, je nutné zmínit celou řadu výzkumů, které studovaly izolované projevy tohoto typu – např. absentérství a jeho druhy (Dalton & Mesch, 1991, in Wágnerová, 2011), fyzickou agresi (Perlow & Latham, 1993, in Wágnerová, 2011) nebo krádeže (Greenberg, 1990, in Wágnerová, 2011).

Co se týče dělení kontraproduktivního pracovního chování, někteří se věnovali především násilí na pracovišti, jako například Khalef (2003, in Wágnerová, 2011), který uvádí čtyři nejčastější skupiny násilného chování v práci. Jedná se o slovní násilí (např. indiskrétní dotazy, verbální napadání, přezírání v přítomnosti jiných osob, odmítání spolupráce, zlomyslné pomluvy aj.), fyzické násilí (např. agresivní gesta, fyzická agrese nebo výhrůžky, ničení práce nebo věcí oběti, sledování oběti, opakované vystavování rizikovým pracovním podmínkám), sexuální násilí (bez fyzického kontaktu nebo sexuální nátlak s fyzickým kontaktem), násilné chování (např. urážlivá gesta, naschvály). Celkové možné rozdělení CWB se snažili postihnout např. Robinson a Bennett (1995, in Wágnerová, 2011). Podle těchto autorů je možné

kontraproduktivní pracovní chování dělit na chování zaměřené proti organizaci a proti jejím členům. Dále CWB rozdělili do pěti skupin:

- První skupinou je **zneužívání**, které zahrnuje škodlivé chování zaměřené proti spolupracovníkům (např. škodolibé poznámky, pomluvy, vyhrožování – typické pro mobbing a bullying). Hranice mezi CWB a mobbingem je obecně velmi jemná, v mnohém mají společné rysy. Spector a Fox (2005, in Wágnerová, 2011) poukazují na rozdíl v tom, že při popisu mobbingu je soustředěna pozornost hlavně na vliv tohoto chování na oběť, zatímco při popisu CWB je věnována pozornost hlavně aktérovi. Současné studie mobbingu jsou nyní komplexní a zkoumají oběť, aktéra i prostředí mobbingu a toto rozlišení již proto není ostré.
- Druhou skupinou je **odklon od výrobních postupů**, což je úmyslné selhání při plnění pracovního úkolu (jedinec nevykonává práci v souladu s určenými výrobními postupy).
- Třetí skupinou je **sabotáž** – tedy ničení majetku zaměstnavatele. Jedná se o ničení materiálu, náčiní, zařízení apod., v dnešní době je časté například vymazání či zcizení důležitých informací.
- Další skupinou je **krádež**, která vychází z Hollingerova (1986, in Wágnerová, 2011) konceptu majetkové deviace, zahrnuje v sobě však i krádeže majetku spolupracovníků, klientů, dodavatelů aj. - například odnášení pracovních prostředků, kancelářských pomůcek, použití telefonu nad rámec obvyklého využití v práci apod.
- Poslední skupinou je **stažení se**, která v sobě zahrnuje především absence a pozdní příchody, delší přestávky než je povoleno, časně odchody, věnování se v průběhu pracovní doby jiným činnostem, které nesouvisejí s výkonem práce (Wágnerová, 2011).

Tab. 4: Model kontraproduktivního pracovního chování (Robinson & Bennett, 1995, in Piskin, Ersoy-Kart, Savci & Guldu, 2014 upraveno)

	Organizační	Interpersonální
Závažné	Majetková deviace (A) <i>Závažné přestupky zaměřené proti organizaci</i>	Osobní agrese (B) <i>Závažné přestupky zaměřené interpersonálně</i>
Méně závažné	Výrobní deviace (C) <i>Méně závažné přestupky zaměřené proti organizaci</i>	Politická deviace (D) <i>Méně závažné přestupky zaměřené interpersonálně</i>

Jak bylo psáno výše, často se mezi kontraproduktivní pracovní chování řadí také mobbing, bullying, bossing, staffing a také sexuální obtěžování (harassment), proto bych zde ráda alespoň nastínila obsah těchto pojmů a jejich projevy.

Definice pojmu **mobbing** existuje mnoho, všechny však vycházejí z definice prof. Leymanna, který se vztahům na pracovišti velmi intenzivně věnoval. Pojem mobbing tedy označuje systematické, cílevědomé a především opakované útoky jednotlivce nebo skupiny na určitou osobu. Tato neetická a nepřátelská komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit ho a znevážit, případně ho donutit k odchodu z pracoviště. Tyto útoky bývají většinou bez konkrétní příčiny a nevztahují se k vykonávané činnosti oběti, ale oběti výrazně ztěžují či znemožňují plnění pracovních povinností (Svobodová, 2008). O mobbing se tedy nejedná, pokud je vyvíjen sociální tlak na jednotlivce, aby se přizpůsobil sociálním normám. Z hlediska mobbingu jsou důležité také časové intervaly - pokud se výše uvedený styl jednání vyskytuje ve velmi častých intervalech (alespoň jednou týdně) a trvá dlouhou dobu (minimálně šest měsíců), můžeme jednání za mobbing považovat. Vzhledem k vysoké frekvenci a dlouhému trvání má mobbing za následek negativní psychosomatické, psychické a sociální změny a důsledky (Leymann, 1996).

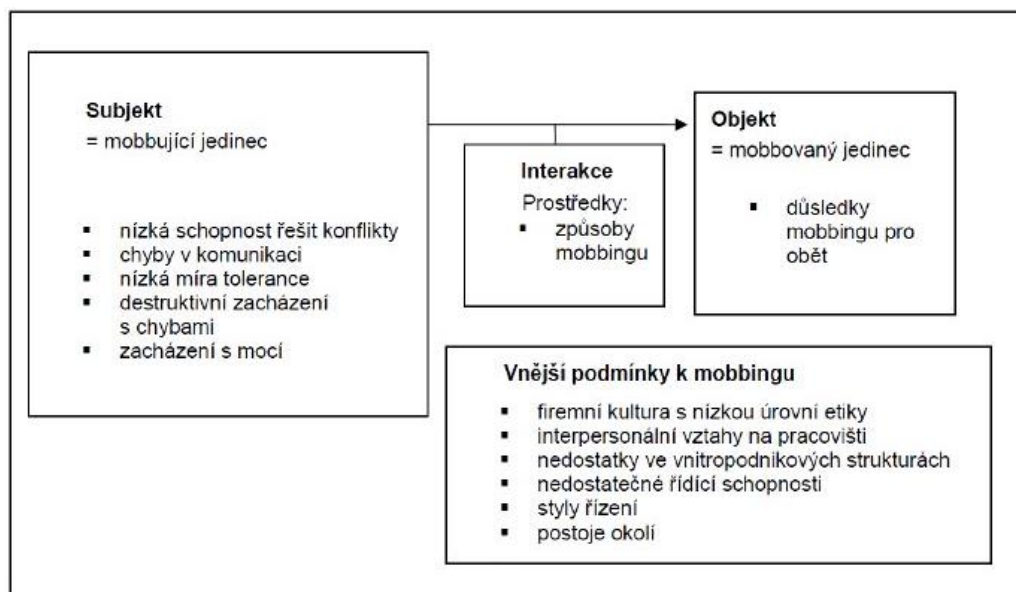
Pro označení výše uvedených jevů na pracovišti se uplatňuje mnoho termínů, čeština však ekvivalent pro slovo mobbing nemá. Často se překládá jako psychický teror, psychické týrání aj., nepřesně také jako šikana (Svobodová, 2008). Hirigoyen (2002, in Svobodová, 2008) zdůrazňuje nebezpečnost těchto jevů slovním spojením „psychická vražda“.

Mobbing se vyskytuje v různých podobách, které jsou určovány součinností různých organizačních, psychických a dalších činitelů (Cakirpaloglu, Šmahaj, Dobešová Cakirpaloglu & Coufalová, 2016). Leymann (1996) vymezil pět základních kategorií, které jsou odvozeny od efektu, jaký mají na oběť. Jedná se o efekt možnosti oběti adekvátně komunikovat, omezení

možnosti sociálních kontaktů, ohrožení reputace oběti, útoky na profesní postavení oběti a ohrožení zdraví oběti. K mobbingu se pojí také řada dalších negativních praktik, jedná se především o zastrašování, urážení, znevažování nebo pronásledování zaměstnance, včetně zadávání nesmyslných, obtížných úkolů, nedůvěra či absence podpory, pomlouvání aj. (Fox & Stallworth, 2005).

Vznik mobbingu je níže znázorněn na přehledném schématu.

Obr. 4: Vznik mobbingu (subjekt v interakci s objektem) (Wágnerová, Kmoníčková, 2006, in Wágnerová, 2011, 131)



Dalším výrazem, který se v literatuře vyskytuje v souvislosti s šikanou je **bullying**, který je používán převážně v USA, Velké Británii a Austrálii a bývá překládán jako tyranizování, zastrašování či šikanování (Wágnerová, 2011). Mobbing je proces, při kterém je kolega napadán svým kolegou, zatímco bossing nastává v případě, kdy nadřízený útočí na své zaměstnance. Někteří autoři především v USA užívají slovo bullying pro souhrnné označení mobbingu a bossingu, jiní autoři však tyto dva pojmy striktně odlišují – u bullyingu jde na rozdíl od mobbingu také o užívání fyzického násilí (Svobodová, 2008). K dalším termínům patří **stalking**, který můžeme definovat jako způsob pronásledování, který představuje obtěžování prostřednictvím telefonického teroru, vyhrožování násilím a veřejné slovní napadání. Dalším pojmem je **chairing**, který se používá pro neférové metody, jež uplatňují vedoucí pracovníci v boji o vedoucí pozici. Termín **staffing** označuje chování podřízených zaměstnanců vůči nadřízenému zaměstnanci, které má vést k jeho sesazení (Beňo, 2003, in Wágnerová, 2011). Dále je nutné v této souvislosti zmínit také **sexuální obtěžování** (*sexual harassment*), které je

druhem hostilního a neetického chování na pracovišti. Je definováno jako stav, kdy dochází k jakékoliv formě verbálního, neverbálního nebo fyzického jednání sexuální povahy při přístupu k zaměstnání, výkonu povolání nebo odborné přípravě, nebo k němuž dochází v místě, kde je práce vykonávána, a jehož záměr či důsledek vede k narušení důstojnosti jedince nebo vytváří zastrašující, nepřátelské, ponižující nebo urážející prostředí. Aktér sexuálního obtěžování překračuje hranici, kterou oběť stanovila, a oběť je ve chvíli, kdy se k určitému návrhu nebo činu kriticky vyjádří nebo ho odmítne, vystavena negativním následkům (Aaron & Isaksen, 1993, in Wágnerová, 2011). Sexuálním obtěžováním jsou ve vyšší míře ohroženy mladší ženy mezi 20 – 30 lety, které ještě nemají stále pracovní místo a jsou na středním stupni hierarchie. Pro ČR, jakožto člena Evropské Unie, je závazné z hlediska pracovněprávních vztahů dodržování Evropské sociální charty, která se týká povinností a práv u zaměstnavatelů v oblasti ochrany zdraví, bezpečnosti práce, důstojnosti v práci apod. Článek 26 této charty se zabývá sexuálním obtěžováním na pracovišti a je v něm požadováno dodržování ochrany důstojnosti u všech zaměstnanců. Země EU na základě řady doporučení zakomponovaly do svých zákonných opatření nejen problematiku šikany na pracovišti, ale také specificky sexuální obtěžování na pracovišti (Hubinková, 2008).

Pro shrnutí problematiky kontraproduktivního pracovního chování bych ráda uvedla poměrně přehledný seznam kontraproduktivního pracovního chování dle Sacketta (2002):

1. **krádež a související chování** (odcizení hotovosti nebo majetku, rozdávání zboží nebo služeb; zneužití zaměstnanecké slevy),
2. **ničení majetku** (poškození nebo zničení majetku; sabotáž výroby),
3. **zneužití informací** (odkrytí důvěrných informací; falšování záznamů),
4. **zneužívání času a zdrojů** (ztrácení času; provádění osobních záležitostí během pracovní doby),
5. **rizikové chování** (selhání při dodržování bezpečnostních postupů; selhání při učení se bezpečnostním opatřením),
6. **slabá docházka** (neomluvená nepřítomnost nebo nedochvilnost; zneužívání pracovní neschopnosti),
7. **špatná kvalita práce** (záměrně pomalá nebo nedbalá práce),
8. **užívání alkoholu** (užívání alkoholu v práci, chodit do práce pod vlivem alkoholu),
9. **užívání drog** (držet, užívat nebo prodávat drogy na pracovišti),
10. **nevhodné verbální akce** (přít se zákazník; slovně obtěžovat spolupracovníky),
11. **nevhodné fyzické akce** (fyzicky napadnout spolupracovníky; sexuální návrhy směrem ke spolupracovníkům).

3. INTEGRITA OSOBNOSTI

„Integrita představuje konzistenci mezi tím, v co daný člověk věří, co si myslí, co říká a co dělá.“ L. Blažek (2014, 193)

3.1. Vymezení pojmu integrita osobnosti

Palanski a Yammarino (2007, in Dunn, 2009) konstatují, že studie zabývající se integritou trpí signifikantními problémy proto, že existuje příliš mnoho definicí a příliš málo teorie. V této kapitole se tedy budu snažit různé teorie pojmu integrita systematizovat a shrnout.

Integrita osobnosti je dle Velkého psychologického slovníku *„celistvost, nedotknutelnost, neporušenost všech struktur a funkcí osobnosti; jednota tělesných, duševních a mezilidských struktur a funkcí; je považována za základ duševního zdraví“* (Hartl & Hartlová, 2010, 224).

Pavel Říčan (2007) hovoří o integritě osobnosti ve vztahu k „já“. Zde je integrita vnímána jako harmonický, jednotný celek, což odpovídá běžnému prožívání a jednání. Ve chvíli konfliktu s různými přáními je vnitřní jednota jedince oslabena. Integrita trpí také v případě, udělá-li jedinec něco, co radikálně vybočuje z jeho běžného způsobu jednání. Naopak silně integritu prožívá ve chvílích důležitého, dobře uváženého rozhodnutí nebo zvláštního slibu. V psychologických definicích osobnosti se pravidelně tento pojem zdůrazňuje. Můžeme jej chápat jako jakousi neporušenost, celistvost systému, ve vztahu k osobnosti pak vyjadřuje míru funkčního souladu mezi dílčími osobnostními subsystemy nebo dispozicemi (Cakirpaloglu, 2012).

Karel Balcar (1991) uvádí pojem integrace osobnosti jako jednu z kapitol své knihy *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Dle něj integrace představuje proces, kterým se v soustavě osobnosti dosahuje jednoty. Jedná se o sjednocování duševních dějů a vlastností, které jsou – oproti životním dějům organismu – již samy jednotlivými prvky. V této kapitole se Balcar věnuje nejvyšší úrovni osobnostní integrace, pro kterou je příznačná kvalita vědomí, struktura jáství a dynamika vůle.

Pojmu integrity využívá ve své teorii vývoje osobnosti (Osm věků člověka) E. Erikson. Stádium integrity je podle něj charakteristické pro období raného stáří. V tomto stádiu by měl člověk přijmout svůj uplynulý život takový, jaký byl, vyrovnat se s ním a také zahrnout k sobě i okolnímu světu postoj, který v sobě obsahuje nadhled a moudrost. Je možné těšit se z toho, čeho člověk dosáhl a je nutné smířit se s tím, co se mu nepovedlo (Vágnerová, 2010). Hlavní

nebezpečí, které ohrožuje dosažení integrity je zoufalství. Zde myšleno jako podlehnutí ztrátám, které s sebou nese stáří - bezmoc, samota, bolest, umírání a smrt (Říčan, 2007).

Integrita je významná pro psychologické chápání osobnosti, nicméně velmi důležitý pro její pochopení je také výklad filozofických východisek, ze kterých je konceptualizována. Z obecného úhlu je integrita spojena primárně se vztahem Já k sobě samotnému (Williams, 1981, in Preiss, Krámský & Příhodová, 2014), což je také důvod, proč bývá často spojována s úvahou o Já coby jednotou sebe sama. Dalším možným výkladem z filozofického hlediska je chápání integrity jako postoje pro něco (Calhoun, 1995, in Preiss, Krámský & Příhodová, 2014). Také ve starém Řecku se filozofové otázkou integrity zabývali - v tomto kontextu hovoříme o ctnosti (*areté*), která je chápána v souvislosti s odvahou a sebeovládáním. Ctnostný člověk je z hlediska tohoto pojetí především ten, který je schopen a má odvahu korigovat své jednání, takže nalézá jeho míru – podle Aristotela je to jakási „zlatá střední cesta“. Integrita je tak definována jako jakási kvalita morálního sebeřízení (Fine, 2010, in Preiss, Krámský & Příhodová, 2014). V Etice Nikomachově Aristoteles rozlišuje morální ctnosti, které vedou k tomu se chovat, cítit a vybírat dobře, od ctností intelektuálních, které považuje za druh moudrosti získanou vzděláním. Jak již bylo napsáno výše, Aristoteles popisuje ctnosti jako bod umírněnosti mezi dvěma extrémami, nebo neřestí. Například, odvaha je uprostřed mezi extrémem deficitu (zbabělost) a extrémem nadbytku (nedbalost) (Dunn, 2006).

Jak je zřejmé z textu výše, integrita je definována spíše s pozitivními konotacemi, nicméně někteří autoři se vůči tomuto vymezení staví do opozice – tvrdí, že za jistých podmínek se může stát dokonce nemorální, a to proto, že téměř nezohledňuje naše jednání k druhým, ale pouze morální smysl našeho vlastního jednání. Morálně integrální osoba se tak podle Halfona (1989, in Preiss, Krámský & Příhodová, 2014) může vůči druhým chovat dokonce amorálně. Do úvah o morálce můžeme zařadit také otázku morálních emocí. Dle Schelera (1993, in Preiss, Krámský & Příhodová, 2014) je stud takovou situací Já, v níž zakoušíme jádro samotné morálky. Podobný názor na otázku studu (*aidós*) měli i mnozí řečtí filozofové, pro které byl stud morálně konstitutivním stavem naší duše. Morálka ctností je spojena s hlubokou vnitřní sebeidentifikací, ke které nezbytně náleží všechny naše motivace a k nim vztažené emoce. Ctnost patří primárně k integritě (jednotě osobnosti) – i přes toto vymezení se můžeme v mnohých psychologicko-filozofických úvahách setkat se snahou a definováním konkrétních nejdůležitějších ctností. Tyto popisy však nemají univerzální platnost, protože ctnosti jako konkrétní vlastnosti jsou historicky a kulturně podmíněné (Preiss, Krámský & Příhodová, 2014).

Z hlediska psychologického vymezení integrity je možno uvést definici Křivohlavého (2011), který ji považuje za mravní bezúhonnost, čestnost, poctivost. Dále například Websterův nový vysokoškolský slovník (Merriam-Webster, 1963, 439, in Craig & Smith, 2000) uvádí následující vysvětlení pojmu integrita: dodržování kodexu mravních, uměleckých nebo jiných hodnot viz poctivost.

V tomto kontextu je zde na místě uvést také nejznámější teorie morálního vývoje – tj. teorii podle J. Piageta a dále teorii dle L. Kohlberga. Chápání mravních norem, hodnot a jednání podle nich závisí na celkovém vývoji dítěte, zejména na jeho schopnosti poznávat a řadit věci, tj. na kognitivním vývoji. Ve smyslu předchozího tvrzení určil Piaget již ve třicátých letech minulého století tři základní etapy vývoje morálky u dětí, které odpovídají etapám poznávání světa obecně (Langmeier & Krejčířová, 2006). Piaget rozlišuje morální heteronomii a morální autonomii. Dle jeho teorie je malé dítě fyzicky, mentálně a emocionálně nevyvinuto. Ve vztazích s okolním světem a významnými osobami tedy zaujímá podřízenou a závislou pozici. Vývojové období charakteristické heteronomní morálkou je specifické egocentrismem a nerealistickým hodnocením svých i cizích skutků. Socializace poté probíhá jako automatické přijímání vnějších příkazů, norem a hodnot (rodičů či jiných významných osob). Výsledkem je morálka, která je závislá na vnějších kritériích hodnocení. Heteronomní morálka usiluje o kompromis mezi subjektem a vnější autoritou, morální diskrepance vyvolává napětí a strach z trestu. Morální autonomie dle Piagetovy teorie souvisí se zráním mozku, vývojem logického a abstraktního uvažování. Je charakterizována jako vyspělejší forma morálního usuzování a odpovídá prosociálnímu jednání osoby schopné konzistentně, autonomně a racionálně hodnotit sociální kontext a předvídat případné morální následky. Děti průměrné či vyšší inteligence, které žijí v podněcujících podmínkách, se snadněji budou vyvíjet směrem k morální autonomii, než méně inteligentní děti, které žijí v nefunkčních rodinách, a které jsou pod vlivem emoční deprivace, napětí aj. (Cakirpaloglu, 2012).

Kohlbergova stádia morálního usuzování jsou rozšíření teorie J. Piageta. Kohlbergova teorie vychází z předpokladu, že u daného jedince nemohou být podněty z okolí zpracovávány odpovídajícím způsobem, pokud ještě nedosáhl určité úrovně rozumových schopností (Janošová, 2008). Kohlberg definoval dle závěrů svých výzkumných studií tři základní stádia morálního vývoje, přičemž každé stádium má dvě podkategorie – vznikne tedy šest odlišných stádií (sedm, jestliže budeme brát v úvahu fázi předmorální). Dle jeho teorie také u každého jedince probíhají jednotlivá stádia v různé intenzitě a časové délce (Vašutová, 2010), kognitivní vývoj předchází vývoji mravnímu.

I když jedinec dosáhne vysokého stupně kognitivního vývoje, nepodmiňuje to také to, že dospěje i k vysoké úrovni vývoje morálního (Cakirpaloglu, 2004).

Tab. 5: Kohlbergova stádia morálního usuzování (Hill, 2004, in Vašutová, 2010, 38)

Úroveň	Stádium	Projevené mravní myšlení
Předkonvenční	1. Zaměření na tresty a poslušnost.	Pravidla jsou dodržována ve snaze vyhnout se trestu.
	2. Instrumentální - relativistické myšlení.	„Správné“ chování je takové, které dotyčnému přinese odměnu.
Konvenční	3. Zaměření na to „být hodný“.	„Dobré“ chování ostatním dělá radost - konformita s „být hodný“.
	4. Zaměření na právo a pořádek.	Je důležité plnit povinnosti, dodržovat zásady.
Postkonvenční	5. Zaměření na sociální smlouvu.	Správné je to, co se demokraticky dohodlo.
	6. Orientace na všeobecné zásady.	Mravní skutky vycházejí ze zásad, které si člověk sám zvolí.

Někteří autoři také přiřazují k pojetí integrity pojem morální integrity. Je považována za komplexní konstrukt, který v sobě obsahuje více než jen tradiční pojetí poctivosti. Právě proto je také obtížné ji operacionalizovat pouze jako psychologický rys nebo konstrukt (Moore & Stewart, 1989, in Preiss, Krámský & Příhodová, 2014). V psychologickém výzkumu je tedy tato morální složka integrity většinou zkoumána spolu s dalšími charakteristikami, které se týkají chování v práci (např. docházka, postoje, spokojenost v práci atp.), nebo obecnějších psychologických proměnných (např. emoční stabilita, poctivost, duševní schopnosti) (Green, 2003, in Preiss, Krámský & Příhodová, 2014).

Schlenker (2008, in Dunn, 2009) spojuje integritu s morální integritou – morální složka integrity je pro něj nezbytnou podmínkou integrity celkové, je zde nutný tzv. závazek k dobru. V opozici k tomuto tvrzení vystupuje například Furrow (2005, in Dunn 2009), který tvrdí, že integrita je závislá na koherenci, nikoli na obsahu – dle jeho názoru může mít vysokou integritu

také vrah, pokud jsou jeho závazky konzistentní a jeho jednání je s nimi v souladu. McLeod (2005, in Dunn, 2009) sumarizuje tuto diskuzi tím, že nejčastěji používané pojetí integrity je spojené s integritou morální, i když můžeme chápat integritu i v jiném smyslu, stejně jako například výše uvedený Furrow.

V souvislosti s otázkou morální integrity je problematické její možné založení na ctnostném postoji. V tomto případě totiž existuje možnost, že integrita bude ovlivněna situačními kontexty. Rozhodování, jak se člověk zachová, totiž vždy vychází z již nabyté zkušenosti (např. kulturní, rodinné, sociální, ekonomické apod.). Proto se poté jedinec nerozhoduje nestranně, ale naopak vždy motivovaně (Preiss, Krámský & Příhodová, 2014). K této problematice je příhodné zmínit Zimbardův kontroverzní Stanfordský vězeňský experiment, kde se setkáváme s tím, jak negativní vlivy sociální situace mohou výrazně ovlivnit chování normálních osob. Ve své knize *Luciferův efekt* odkazuje na okolnosti schopné změnit člověka dobrého ve člověka zlého. Zimbardo se zde zabývá změnou charakteru vlivem tlaku okolností. Situační síly tedy tvarují lidské myšlení a jednání (Zimbardo, 2014).

Z hlediska sociální psychologie je integrita jako vlastnost podporována a odměňována ve všech společnostech, protože má velký význam pro sociální dohodu. Aby jakákoliv skupina efektivně fungovala, musí se její členové na sebe plně spolehnout a věřit si v tom, že dostojí svým slibům a plánovaným cílům. Bez těchto vlastností by se mnoho vztahů stalo nevypočitatelných a nebezpečných. Ti, kteří mají „pověst dobré integrity“, jsou bráni jako spolehliví a hodnotní členové skupiny. Konstrukty spojené s integritou patří k sociálně žádoucím ve všech ohledech. V Andersenově výzkumu (1968, in Schlenker, 2008) 555 slov spojených s rysy osobnosti byla dvě slova hodnocena jako nejvíc žádoucí – upřímnost a čestnost. V první desítce se nacházela také loajalita, pravdomluvnost, důvěryhodnost a spolehlivost. Naopak lhářství a falešnost jsou na Andersenově seznamu uvedena jako nejméně žádoucí. Rysy integrity tedy dominují v 60% v první i poslední desítce Andersonova seznamu (Schlenker, 2008).

Například Yukl (2008, in Procházka, Vaculík & Smutný, 2013) uvádí rysy, které ovlivňují efektivitu člověka na vedoucí pozici: míra energizace a odolnost vůči stresu, sebedůvěra, interní místo kontroly, emocionální stabilita a vyzrálost, potřeba moci, výkonová orientace, narcismus, potřeba blízkosti a osobnostní integrita. Reave (2005, in Procházka, Vaculík & Smutný, 2013) v rámci výzkumů týkajících se hodnot v leadershipu sledovala vliv hodnot na dvanáct různých ukazatelů efektivity leadera. Jako klíčovou hodnotu uvedla právě osobní integritu, která souvisí s devíti z dvanácti zkoumaných ukazatelů efektivity včetně výkonu skupiny, spokojenosti následovníků s leaderem a proorganizačním chováním (zaměstnanec jedná ve prospěch firmy

nad rámec práce, za kterou je placený). Jako další důležité hodnoty vedoucí k efektivitě leadera označuje čestnost, pokoru, spravedlivost, starostlivost a respekt k druhým. Dle řady dalších studií patří integrita, čestnost a důvěryhodnost mezi nejčastěji zmiňované hodnoty, které jsou uváděny v souvislosti s úspěchem leadera (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013).

Se zajímavými definicemi pracují obecné internetové vyhledávače. Například Vocabulary.com (2016) uvádí, že integrita je osobní kvalita férovosti nebo spravedlnosti, po které všichni touží. Mít integritu znamená dělat správné věci spolehlivým způsobem. Je to rys osobnosti, který je obdivován, jelikož je považován za jakýsi morální kompas, který nezakolísá. Doslova to znamená mít „celistvost“ charakteru.

Pojem integrity je pro svou problematičnost považován za příliš komplexní a postrádající konzistentní definici (Wanek, Sackett & Ones, 2003, in Preiss, Krámský & Příhodová, 2014). Schlenker (2008) do několika bodů shrnul základní možnosti chápání integrity osobnosti:

- bytost jako celistvost (neoddělenost - v originále *undivided*),
- neochvějné dodržování přísného etického nebo morálního kodexu,
- integrita zahrnující v sobě poctivost, důvěryhodnost, „držení slova“, plnění povinností, neochotu k porušení zásady bez ohledu na nějaké pokušení, náklady nebo preferenci ostatních.

Dunn (2009) ve svém článku „*Integrity Matters*“ (*Na integritě záleží*) shrnul integritu do několika požadavků, které musí být splněny:

- vnější soudržnost (kapacita vyrovnat se s rozdílem mezi preferovanými hodnotami a požadavky vnějšího okolí),
- shoda hodnot a vykazovaného chování,
- časová stabilita,
- trvalost napříč různými rolemi,
- interní koherence (existence vnitřní soudržnosti a souladu mezi různými přesvědčeními jedince).

Z hlediska zaměření výzkumu této práce jsem se rozhodla pro chápání integrity osobnosti jakožto „*soudržnosti mezi souborem morálních hodnot, které mají soulad s řadou společenských hodnot, a soulad mezi chováním jedince a tímto souborem morálních/sociálních hodnot v průběhu času a napříč sociálním kontextem*“ (Dunn, 2009, 109). Integrita by v sobě dále měla zahrnovat poctivost, důvěryhodnost, „držení slova“, plnění povinností, neochotu k porušení zásady bez ohledu na jakékoliv pokušení, prospěch nebo preferenci ostatních (Schlenker, 2008).

3.2. Psychodiagnostické metody testování integrity

Vzhledem k tomu, že uvedené metody testování integrity spadají do oblasti metod výběru (posuzování) zaměstnanců, chtěla bych nejprve tuto oblast specifikovat všeobecně. Metody výběru zaměstnanců mohou být hodnoceny a klasifikovány různými způsoby. Muchinsky (1996, in Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2000) rozlišil čtyři hodnotící hlediska. První hledisko se vztahuje k validitě, která souvisí s kapacitou předvídat přesně výkonnost. Řada autorů zastává názor, že validita je nejdůležitějším hlediskem při posuzování výběrových metod. Druhým hlediskem je etický zřetel, který vyjadřuje kapacitu prediktoru hodnotit pracovní úspěch bez předsudků u uchazečů podle různých podskupin (např. podle věku). Třetím hlediskem je využitelnost metody, což nám ukazuje, zda může být výběrová metoda užita u mnoha lidí nebo jen u omezeného počtu na základě stanovených kritérií. Poslední hledisko se týká nákladů na použité metody. Muchinsky rozdělil každé hledisko na tři úrovně a vytvořil pro výběrové metody klasifikační schéma.

Tab. 6: Posouzení výběrových metod (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2000, 104)

Výběrová metoda	Hodnotící hlediska			
	validita	„férovost“	použitelnost	náklady
Intelligenční testy	střední	střední	vysoká	nízké
Test mechanických schopností	střední	vysoká	střední	nízké
Testy senzomotorických schopností	střední	vysoká	nízká	nízké
Osobnostní testy	střední	vysoká	střední	střední
Testy tělesné zdatnosti	vysoká	střední	nízká	nízké
Rozhovory	střední	střední	vysoká	střední
Assessment centra	vysoká	vysoká	střední	vysoké
Pracovní vzorky	vysoká	vysoká	nízká	vysoké
Situační vzorky	střední	(neznámá)	nízká	střední
Biografické informace	vysoká	střední	vysoká	nízké
Hodnocení spolupracovníky	střední	střední	nízká	nízké
Doporučující dopisy	nízká	(neznámá)	vysoká	nízké

Toto klasifikační schéma je určitým způsobem zjednodušující, má však svou orientační hodnotu. Průměrné koeficienty korelace 0,00 – 0,20; 0,21 – 0,40 a nad 0,40 byly označeny jako

nízká, střední a vysoká validita. Hledisko etické bylo vyhodnoceno podle toho, zda metoda obsahuje málo, středně nebo hodně problémů – obdobně byla vyhodnocena i použitelnost. Náklady do 20 dolarů byly označeny jako nízké, 20 - 50 dolarů jako střední a nad 50 dolarů jako vysoké (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2000).

Z hlediska prediktivní validity metod bych ráda pro úplnost uvedla také přehled Smithe (1988), jehož výzkum uvádí ve svých publikacích například Koubek (2011).

Tab. 7: Prediktivní validita metod výběru zaměstnanců (Smith, 1988).

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centra	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný rozhovor	0,62

Často citovanými jsou dále výsledky metaanalýzy Schmidta a Huntera (1998, in Seidl, 2015), ve kterých můžeme nalézt také validitu testů integrity.

Tab. 8: Prediktivní validita metod výběru zaměstnanců dle Schmidta a Huntera (Seitl, 2015, 31)

Typ metody	Validita (r)
GMA (<i>General Mental Ability</i>)	0,51
Ukázkové pracovní úkoly	0,54
Testy integrity	0,41
Dotazníky pro Svědomitost (dle Pětifaktorové teorie)	0,31
Výběrový pohovor nestruturovaný	0,38
Výběrový pohovor strukturovaný	0,51
Znalostní testy	0,48
Reference	0,26
Léta praxe	0,18
Assessment centra	0,37
Léta vzdělání	0,1
Zájmy	0,1
Grafologie	0,02
Věk	-0,01

Jak je zřejmé při porovnání tabulek, Muchinského údaje z hlediska validity se s dalšími uvedenými metaanalýzami v souvislosti s vykazovanou validitou liší (např. AC aj.).

Pro znázornění běžných diagnostických možností v personální praxi uvádí Evangelu (2009) toto schéma.

Obr. 5: Běžné diagnostické možnosti v personální praxi (Evangelu, 2009, 35)



Například Hroník (1999) rozlišuje v rámci používaných metod personální anamnézu a dokumenty (zde řadí analýzu životopisu, průvodního dopisu, opatření kopií dokladů o dosaženém vzdělání atd.), odborné testy a psychodiagnostické metody (zde Pozorování, Psychologické testy, Assessment Centre).

Zajímavým zjištěním je, které jsou nejčastěji využívané psychodiagnostické metody v České republice: na prvním místě se umístily výkonové testy (testy inteligence, pozornosti, paměti apod.), a to asi z 48%, další v pořadí jsou osobnostní dotazníky s 27% a na třetím místě jsou projektivní metody s 25% (Wagnerová, 2011), z čehož vyplývá, že dotazníky a testy hrají při výběru zaměstnanců velkou roli.

Jak lze vidět, rozdělení a posuzování metod využívaných pro výběr zaměstnanců existuje celá řada. Co se týče užší oblasti testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců, například Edenborough (2005) je rozlišuje na testy měřící osobnost, schopnosti, způsobilosti a jejich dosažení, inventáře zájmů, motivace, zjišťování znalostí, výkonové testy a testy integrity, které zdůrazňuje jako zvláštní případ. Další dělení testových metod, které bych ráda uvedla, je na výkonové testy, do nichž bychom zařadili testy inteligence a testy specifických kognitivních funkcí, a testy osobnosti. Tyto dále rozlišujeme na osobnostní dotazníky, projektivní metody, objektivní testy osobnosti, testy situačního úsudku a kompetencí a testy integrity (Seitl, 2015).

Testy integrity se v posledních deseti až patnácti letech staly mezi zaměstnavateli velice populární i proto, že je jejich používání podloženo značným množstvím empirických studií, které dokládají jejich validitu jakožto prediktorů řady ukazatelů, které mají vztah k pracovnímu výkonu, včetně kontraproduktivního chování (Stehlík, 2015).

Rozlišujeme dva typy testů integrity: zjevné testy (*overt integrity tests*), které přímo zjišťují postoje vůči krádežím, nečestnosti a nelegálnímu jednání, a testy založené na osobnosti (*personality-based integrity tests*) – někdy nazývané jako skryté (*covert integrity tests*, Edenborough, 2005) - které jsou navrženy k měření osobnostních charakteristik korelujících se širokou škálou projevů kontraproduktivního chování (Sackett, Burris & Callahan, 1989, in Hough & Ones, 2001). Mezi takovéto charakteristiky můžeme dle metaanalýzy Ones et al. (1993, in Procházka, Vaculík & Smutný, 2013) zařadit svědomitost, přívětivost a emoční stabilitu. Podle této analýzy jsou testy integrity užitečným prediktorem pracovního výkonu ($r = 0,34$) a neproduktivního pracovního chování ($r = 0,47$) – zde se protíná morální integrita a kontraproduktivní pracovní chování. Projevy kontraproduktivního pracovního chování jsou v zásadě projevem chybějící morální integrity v jednom z jejích výseků.

Zajímavou otázkou může být, který z těchto testů je pro testování integrity vhodnější. Podle výše zmíněné analýzy Onesové je korelace mezi zjevnými a osobnostními testy integrity $r = 0,52$, což nasvědčuje tomu, že oba typy testů umožňují měřit jiné složky integrity. Jelikož jsou zjevné testy integrity zaměřeny pouze na úzkou oblast postojů k nepoctivému jednání (krádeže, apod.), lze předpokládat, že umožňují predikovat právě pouze tuto užší oblast. Osobnostní testy integrity naproti tomu měří charakteristiky osobnosti, které mají vztah k nepoctivému jednání a ovlivňují chování člověka v různých situacích, a proto lze očekávat, že budou lepším prediktorem neproduktivního pracovního chování, jako je například absentismus, fluktuace, konfliktní jednání apod. (Cullen, Sackett, 2005; Sackett, Burris, Callahan, 1989, in Procházka, Vaculík & Smutný, 2013).

Sackett a Harris (1984, in Edenborough, 2005) uvádějí, že přiznání minulého chování jako prediktoru pro chování budoucí je chybné, jelikož korelace je podpořena sociální desirabilitou – ta inhibuje přiznání a zvyšuje skóre poctivosti. Minulé chování může předpovídat chování budoucí, ale s přihlédnutím k integritě je tento vztah sporný. Autoři také poukazují na to, že většina faktických studií k dnešnímu dni má velmi malý počet respondentů – například chycení zlodějí. Ve prospěch testování integrity hovoří konzistence pozitivních výsledků napříč testy a napříč validizačními strategiemi. V souvislosti s testy integrity se hovoří také o etických otázkách, například o narušení soukromí respondenta. Také je otázkou možné selhání testu a s tím svázané případné odepření pracovního místa „nevinnému“ člověku. Na druhé straně lze tvrdit, že test je neetický pouze tehdy, když je neplatný, protože je úplně v pořádku to, že chce zaměstnavatel zaměstnávat pouze poctivé pracovníky (Edenborough, 2005).

V zahraničí často používanými zjevnými testy integrity jsou například *London House Personnel Selection Inventory*, *Reid Report* a *Stanton Survey*, mezi využívané skryté testy integrity řadíme *Personnel Reaction Blank*, *Employment Inventory* a škála reliability z *Hoganových osobnostních dotazníků* (Preiss, Krámský & Příhodová, 2014). V České republice je testů integrity nedostatek. Zatím jsou zde většinou použity osobnostní testy integrity (skryté testy integrity), které obsahují některé osobnostní rysy spojované s nežádoucím pracovním chováním. Mezi takovéto metody můžeme zařadit například BIP (Bochumský osobnostní dotazník), NEO (dotazníky vycházejí z koncepce „*Big five*“), HPI (Hoganův osobnostní dotazník), HDS (Hoganův rozvojový test) či SPARO (dotazník zaměřený na zjišťování bazální struktury a dynamiky autoregulace, integrovanosti a psychické odolnosti osobnosti (Svoboda, 2013)). Jako testy integrity lze použít i některé projektivní metody jako je například ROR (Rorchachův test), TAT (Tematický apercepční test) nebo orientačně HT (Hand test, Test ruky) (Seitl, 2015).

HPI neboli Hoganův osobnostní dotazník (*Hogan Personality Inventory*) je vysoce validní test osobnostních rysů, které jsou klíčové pro úspěch v zaměstnání, mezilidských vztazích a v osobním životě. HPI je možno využívat v třech základních oblastech – individuální psychodiagnostika, výběr zaměstnanců a rozvoj manažerských dovedností. HPI vychází z výše uvedeného a osvědčeného „*Big five*“, ovšem výsledky jsou uspořádány do sedmi primárních škál – *Stabilita, Sebeprosazování, Sociabilita, Kooperativnost, Systematicnost, Zvídavost a Učenlivost*. Dále dotazník vyhodnocuje i tzv. profesní škály, které vycházejí z kombinací několika subškál – *Orientace na služby, Odolnost vůči stresu, Spolehlivost, Administrativní potenciál, Manažerský potenciál* (Wágnerová, 2011). Stehlík (2015) ve své studii uvádí šest škál, o kterých autoři testu tvrdí, že s jejich pomocí lze od sebe v jisté míře odlišit osoby s vyšším a nižším rizikem výskytu kontraproduktivního pracovního chování – to má vztah k testům integrity coby prediktorů CWB (zjevné i skryté, průměrný koeficient validity $r = 0,33$). Škály jsou *Systematicnost, Spolehlivost I, II, III* (vytvořeny ze zkrácených a nezkrácených verzí HPI), *Syndrom delikvence* (kompozitní škála složená ze tří příslušným způsobem přepólovaných a normalizovaných primárních škál *Stability (-), Sociability (+) a Systematicnosti (-)*), *Nebezpečné chování* (přepólování škály *Bezpečného chování*). Výzkum Stehlíka byl realizován v rámci výběrového řízení v bankovní společnosti (předvýběru) na pozici tzv. *retailera* (získává nové klienty a pečuje o ně). Výzkumu se zúčastnilo 74 osob - 37 osob dle údajů od zaměstnavatele vykazovalo CWB (krádež hotovosti, obohacení se na úkor klientů, banky, aj.). Výsledek analýzy potvrdil, že v případě všech šesti škál jsou rozdíly mezi oběma skupinami v očekávaném směru, tzn., že v případě škál *Systematicnosti, Spolehlivosti I, II a III* osoby vykazující CWB skórují níže než osoby nevykazující CWB, a v případě škál *Syndromu delikvence a Nebezpečného chování* osoby vykazující CWB naopak skórují výše než osoby nevykazující CWB (Stehlík, 2015).

HT nebo Hand test je projektivní metoda, která byla prvotně využívána v oblasti predikce agresivního chování v souvislosti s agováním, tj. přímým vybitím nevědomých emočních impulsů (validizační studie Bricklina, Piotrowského a Wagnera, 1972, in Lečbych, 2013). Hand test má ovšem daleko širší diagnostický potenciál – Wagner (autor testu) se snažil vytvořit jednoduchý projektivní test, který by umožňoval predikci reálného chování (Lečbych, 2013). Hoover (1978) ve svém článku uvádí několik výzkumných studií, které se zabývaly aplikací Hand testu v pracovním prostředí. Tři ze studií se věnovaly tomu, zda může být Hand test použit jako prediktor toho „být dobrým zaměstnancem“ (Huberman, 1964; Rand & Wagner, 1973; Wagner & Cooper, 1963, in Hoover, 1978). Skóre ACT (Aktivita; kritérium: aktivní neosobní tendence, která je zaměřená na konstruktivní chování, jedná se o konstruktivní a produktivní

aktivitu (Lečbych, 2013)) bylo využíváno jako prediktor pracovního výkonu zaměstnance (Wagner & Cooper, 1963; Huberman, 1964; Wagner & Hawver, 1964, in Rabin, 1968). Lečbych (2013) uvádí jako další aplikační oblast HT také posuzování psychické způsobilosti k řízení motorových vozidel z hlediska rizika agresivních tendencí a impulzivity, což může být velmi účelné také pro posuzování možného výskytu CWB. Panek a kol. (1978, in Lečbych, 2013) sledovali ve své výzkumné studii souvislosti mezi proměnnými HT a mírou nehodovosti u souboru řidiček ve věku 17 – 72 let. Zjistili, že predikce HT je ovlivněna věkem – pro mladší řidičky byla nehodovost statisticky významně spojena s průměrným reakčním časem na jednotlivé karty (AIRT), což bývá spojováno s impulzivitou a reakcemi bez dostatečného promyšlení situace. U starších řidiček byla predikce statisticky významně spojena s proměnnou DIR, která je spojována s dominancí a sklonem k manipulaci s okolím. Tohoto zjištění by se dalo využít také při predikci CWB (např. Hoganova škála *Nebezpečného chování* viz výše). Jak je zřejmé z výše uvedených výzkumů, je zde stále mnoho otázek týkajících se diagnostikování integrity a CWB, a využití získaných poznatků v praxi.

V současné době jediným zjevným testem integrity dostupným na českém trhu je test **Squares** od společnosti Cut-e (Seitl, 2015). Squares měří s vysokou spolehlivostí pravděpodobnost kontraproduktivního chování v pracovním kontextu – ve kterých situacích má kandidát tendenci selhat, vykazovat kontraproduktivní chování a případně tak vyvolat problém. Dotazník Squares je online dotazník, který je uživatelsky příjemný a jednoduchý na vyplnění – čas potřebný pro vyplnění testu je 10 minut, s instrukcemi 13 minut. Dotazník je využitelný pro screening a předvýběr uchazečů o zaměstnání, pro rozvoj v rámci vykonávané pozice (tzv. *on the job development*), při budování strategie tzv. firemní příslušnosti (*corporate citizenship strategy*), a také při monitoringu firemní kultury společnosti. Squares bere v úvahu nejen danou osobu, ale i konkrétní situaci v které se osoba nachází. Jednotlivé položky jsou konstruovány podle specifických projevů chování, což umožňuje následnou přesnou predikci kontraproduktivního chování. Nedochozí ke stigmatizaci těch, kteří by v jiných dotaznících dosáhli nízkého skóre. K dotazníku byla také vytvořena rozsáhlá validizační studie s velmi dobrými výsledky (Cut-e, 2015).

4. REALIZOVANÉ VÝZKUMY

„Výzkum je to, co dělám, když nevím, co dělám.“ *W. von Braun*
(*Fripp, Fripp & Fripp, 2000, 31*).

Ones a Viswesvaran (1998b, in Hough & Ones, 2001) sumarizovali předchozí metaanalýzu Ones, která se zabývala vztahem mezi integritou osobnosti měřenou skrytými testy integrity a faktory *Big five*. Platné výsledky korelace mezi testy integrity a faktory *Big five* byly: 0,42 pro *Svědomitost*, 0,40 pro *Přívětivost*, 0,33 pro *Emoční Stabilitu*, 0,12 pro *Otevřenost vůči zkušenosti* a -0,08 pro *Extraverzi*. Z tohoto důvodu jsou testy integrity složeny primárně z otázek zaměřených na *Svědomitost*, *Přívětivost* a *Přízpůsobivost* (v originále *Adjustment*). Jedna z největších metaanalýz (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993, in Hough & Ones, 2001) ukazuje, že výsledky testů integrity mají vynikající validitu v souvislosti s predikcí kontraproduktivního chování jako je násilí v zaměstnání, nedochvilnost, absentérství, stejně jako s predikcí celkového pracovního výkonu.

Johns (2001) zkoumal psychologii absentérství, nedochvilnosti a také fluktuace (v originále nazváno celkově jako *Withdrawal behavior*). Je zde potencionální vztah mezi dispozicemi osobnosti, jako je např. nezodpovědnost, nízká integrita aj., a tímto kontraproduktivním pracovním chováním. Tyto znaky jsou považovány za odchylku od normy a jsou zde také důkazy, že lidé absenci vnímají jako deviantní chování (Johns, 1997, in Johns, 2001). Johns popisuje možné nástroje pro diagnostiku tohoto chování a uvádí zde opět výše uvedenou metaanalýzu (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993, in Johns, 2001), jejíž autoři uvádějí, že nedochvilnost, absentérství a také fluktuace jsou součástí kontraproduktivního chování, které může být predikováno jak zjevnými, tak skrytými testy integrity. Ones, Viswesvaran a Schmidt (1992, in Johns, 2001) také uvádějí korelaci mezi testy zaměřenými na osobnost (skryté testy integrity) a absentérstvím s výsledkem 0,33. Pro zjevné testy integrity byl výsledek korelace 0,09. V další metaanalýze stejní autoři (Ones, Viswesvaran a Schmidt, nedatováno, in Johns, 2001) bez diferenciaci typu testu uvádějí průměrnou platnou validitu pro predikci dobrovolné fluktuace 0,29, pro predikci nedobrovolné fluktuace kvůli krádežím 0,34. Judge, Martocchio a Thoresen (1997, in Johns, 2001) poukazují na to, že absence je negativně ve vztahu se *Svědomitostí* a pozitivně s *Extraverzí*. Conte a Jacobs (1999, in Johns, 2001) ve svém výzkumu zjistili negativní asociaci mezi *Svědomitostí* a častostí absence, ale ne nedochvilností.

Svědomitost je definována přístupem k práci a povinností (v této definici nesouvisí se svědomím). Svědomitost zahrnuje aspekty související s proaktivní tendencí, která se projevuje pílí a potřebou dobrého výkonu, a také s úrovní regulace a kontroly (např. opatrnost, sklon respektovat daný řád, reagovat s rozmyslem apod.) (Jackson et al., 1996, Roberts et al., 2005, DeYoung et al., 2007, Higgins et al., 2007, in Vágnerová, 2010). Svědomitost tedy definují dva hlavní aspekty – píle a sebekontrola. *Svědomitost* vyjadřuje vztah k práci a povinností a postoj ke společenským normám (lidé s vysokou úrovní svědomitosti respektují pravidla, uvažují a jednají v souladu s obecně platnými požadavky a hodnotami). Opakem svědomitosti je nezodpovědnost a nedisciplinovanost. Nedostatek sebekontroly se projevuje i větším sklonem k abúzu alkoholu či jiných drog, nezodpovědnost bývá také příčinou různých nehod (Paunonen & Ashton, 2001, Langford, 2003, McAdams, 2006, in Vágnerová, 2010).

Svědomitost byla také sledována ve výzkumu Murphyho a Lee (1994), kteří testovali hypotézu, že je tento rys nejlepším ukazatelem skóre dvou fundovaných testů integrity - *London House Personnel Selection Inventory* (PSI) a *PDI Employment Inventory* (PDI). Pro účely testování osobnosti byl využit *Hoganův osobnostní dotazník*. Účelem této studie bylo zkoumat vztah mezi několika měřeními normální osobnosti a skórem testu integrity, který je komerčně distribuován. Tato studie zkoumala zejména hypotézu, že rys osobnosti *Svědomitost* je v užším vzájemném vztahu s měřením integrity než s jinými osobnostními charakteristikami.

Výzkum byl realizován s výzkumným souborem 180 studentů vysokých škol. Výsledky této studie podporují hypotézu, že osobnostní dimenze *Svědomitost* více souvisí (je zde silná korelace) s integritou než s dalšími osobnostními charakteristikami. Jedinci, kteří vykazovali nízkou úroveň rysu *Svědomitost*, také obdrželi nízké skóre v prověřených testech sledujících integritu. Stejně tvrzení není možno aplikovat na jiný rys osobnosti měřený pomocí Hoganova osobnostního dotazníku (Murphy & Lee, 1994). Jak dokládají i další výzkumy, *Svědomitost* je empiricky ve vztahu nejen k integritě, ale také ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování (Hough, 1992; Salgado, 2002, in Fine, Horowitz, Weigler & Basis, 2010).

Dalším zajímavým výzkumem byl například výzkum kontraproduktivního pracovního chování ve vztahu k typu osobnosti a úrovni kognitivního zkreslení u akademiků (Piskin, Ersoy-Kart, Savci & Guldu, 2014). Cílem studie bylo určit, jaký typ kontraproduktivního pracovního chování je ovlivňován osobnostními rysy a úrovní kognitivního zkreslení u jedince. Typy kontraproduktivního chování byly stanoveny následovně: *Zneužívání* (v originále *Abuse*) – poškozující a nepříjemné chování, které působí na ostatní jedince, *Sabotáž* (v originále *Sabotage*) – jedinec ničí majetek organizace, *Krádež* (v originále *Theft*) – krádež cizích věcí, a *Vyhýbání se* (v originále *Withdrawal*) – vyhýbání se práce prostřednictvím opoždění se nebo

absenci. Výzkumný vzorek sestával z akademiků (71 celkově - z toho 38 žen a 33 mužů). Z hlediska použitých metod byl využit *The Counterproductive Work Behavior Checklist* (CWB-C), *CD (Cognitive Distortion) Scale* (CDS) (Briere, 2000, in Piskin, Ersoy-Kart, Savci & Guldu, 2014) a *Big Five Personality Scale* (BFPS) (Benet-Martinez & John, 1998, in Piskin, Ersoy-Kart, Savci & Guldu, 2014). Výsledky studie jsou přehledně zpracovány v tabulce.

Tab. 9: Korelační koeficienty mezi rysy osobnosti, kognitivním zkreslením a typem kontraproduktivního pracovního chování (Piskin, Ersoy-Kart, Savci & Guldu, 2014, 216); $p < 0,05$

	Zneužívání	Krádež	Vyhýbání se	Sabotáž
Neuroticismus	0,00	-0,06	0,05	0,02
Extraverze	-0,01	-0,06	0,05	-0,02
Otevřenost vůči zkušenosti	-0,11	-0,10	-0,07	-0,12
Prívětivost	-0,26*	-0,21*	-0,17*	-0,25*
Svědomitost	-0,19*	-0,15	-0,20*	-0,18*
Bezmocnost (v originále <i>Helplessness</i>)	0,49*	0,43*	0,33*	0,36*
Beznadějnost (v originále <i>Hopelessness</i>)	0,49*	0,44*	0,34*	0,39*
Posedlost nebezpečím (v originále <i>Pre-occupation with danger</i>)	0,49*	0,42*	0,33*	0,40*
Sebekritika (v originále <i>Self-criticism</i>)	0,62*	0,56*	0,43*	0,53*
Sebeobviňování (v originále <i>Self-blame</i>)	0,49*	0,93*	0,75*	0,87*
Věk	0,06	0,02	-0,06	0,14

Jak je zřejmé z tabulky, *Prívětivost* vykazuje negativní korelaci se všemi typy kontraproduktivního pracovního chování, stejně jako *Svědomitost* – tzn. čím více jedinec vykazuje tyto rysy, tím méně vykazuje výše uvedené typy kontraproduktivního pracovního chování. Stručně řečeno, existují významně pozitivní korelace mezi všemi dimenzemi kognitivního zkreslení a typy kontraproduktivního pracovního chování.

Další zajímavá zjištění tohoto výzkumu ukazují, že dva osobnostní rysy (*Otevřenost vůči zkušenosti* a *Neuroticismus*) a dvě dimenze kognitivního zkreslení (*Beznadějnost* a *Bezmocnost*) společně odhalují dva typy kontraproduktivního pracovního chování (*Vyhýbání se* a *Sabotáž*). Jinými slovy, jestliže se snižuje skóre rysu *Otevřenost vůči zkušenosti*, ve stejném čase se zvyšuje skóre *Bezmocnosti* a *Vyhýbání se*. Jestliže se skóre *Neuroticismu* a *Beznadějnosti* společně zvyšuje, *Sabotáž* se zvyšuje také. Dle výsledků regresní analýzy skóre *Sebekritiky* predikuje pozitivně všechny dimenze kontraproduktivního pracovního chování, *Neuroticismus* predikuje *Zneužívání* a *Krádež* negativně. (Piskin, Ersoy-Kart, Savci & Guldu, 2014).

VÝZKUMNÁ ČÁST

5. VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE, HYPOTÉZY

Pracovní chování zaměstnanců a zejména jeho forma poškozující zaměstnavatele, je jednou z nejdůležitějších věcí, které mohou ovlivňovat chod a efektivitu celé organizace. Právě proto je v dnešní době oblast výzkumů zaměřena na zkoumání zdrojů kontraproduktivního pracovního chování, mezi které podle dosavadních poznatků náleží integrita. V rámci tohoto výzkumu je složitý konstrukt integrity osobnosti chápán jako soudržnost mezi souborem morálních hodnot, které mají soulad s řadou společenských hodnot, a dále jako soulad mezi chováním jedince a tímto souborem morálních/sociálních hodnot v průběhu času a napříč sociálním kontextem (Dunn, 2009). Integrita osobnosti by z tohoto úhlu pohledu v sobě dále měla zahrnovat také poctivost, důvěryhodnost, „držení slova“, plnění povinností a neochotu k porušení zásad (Schlenker, 2008).

Z výše uvedeného vyplývá jako výzkumná oblast práce integrita a její vztah ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování. Dosud se pracovalo se dvěma přístupy k testování integrity osobnosti – využívaly se zjevné testy (*overt integrity tests*), které přímo zjišťují postoje vůči nečestnému a nelegálnímu jednání, a testy založené na osobnosti (*personality-based integrity tests*) – někdy nazývané jako skryté (*covert integrity tests*) (Edenborough, 2005), které měří osobnostní charakteristiky korelující se širokou škálou projevů kontraproduktivního chování (Sackett, Burris & Callahan, 1989, in Hough & Ones, 2001). Mezi takovéto charakteristiky můžeme dle metaanalýzy Ones et al. (1993, in Procházka, Vaculík & Smutný, 2013) zařadit například svědomitost a přívětivost.

Faktem nicméně zůstává, že v České republice je testů, které zkoumají úroveň integrity osobnosti stále málo, a poznatky o tom, zda jsou přínosnější skryté či zjevné testy jsou nejednoznačné. Výzkumným problémem jsou tedy možnosti testování integrity a zjištění, který z výše uvedených způsobů (skryté a zjevné testování integrity) lépe predikuje kontraproduktivní pracovní chování.

Cílem práce je:

- Prozkoumat vztah mezi skrytým testem integrity (NEO-PI-R – škály *Svědomitost* a *Přívětivost*) a škálou vlastní konstrukce zacílenou na zjevné testování integrity.
- Posoudit prediktivní validitu těchto metod ve vztahu k hodnocenému kontraproduktivnímu pracovnímu chování dle nadřazeného respondenta.

Na základě předchozích výsledků výzkumů byly specificky formulovány tyto jednostranné hypotézy:

H1: Existuje negativní korelace mezi *Svědomitostí* podle NEO-PI-R a kontraproduktivním chováním typu *Zneužití zdrojů* pozorovaném supervizorem.

H2: Existuje negativní korelace mezi *Svědomitostí* podle NEO-PI-R a kontraproduktivním chováním typu *Slabá kvalita* pozorovaném supervizorem.

H3: Existuje negativní korelace mezi *Přívětivostí* podle NEO-PI-R a kontraproduktivním chováním typu *Zneužití zdrojů* pozorovaném supervizorem.

H4: Existuje negativní korelace mezi *Přívětivostí* podle NEO-PI-R a kontraproduktivním chováním typu *Slabá kvalita* pozorovaném supervizorem.

H5: Existuje pozitivní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a kontraproduktivním chováním typu *Zneužití zdrojů* pozorovaném supervizorem.

H6: Existuje pozitivní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a kontraproduktivním chováním typu *Slabá kvalita* pozorovaném supervizorem.

H7: Existuje pozitivní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a celkovým skórem kontraproduktivního pracovního chování pozorovaného supervizorem.

H8: Existuje negativní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a *Svědomitostí* podle NEO-PI-R.

H9: Existuje negativní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a *Přívětivostí* podle NEO-PI-R.

6. VÝZKUMNÝ DESIGN

6.1. Základní a výběrový soubor

Základní soubor je tvořen zaměstnanci (muži) pracujícími ve výrobních společnostech. Výběrový soubor čítá 147 respondentů - zaměstnanců výrobní společnosti v Moravskoslezském kraji. Věk respondentů se pohybuje mezi 22 až 61 lety, výběrový soubor sestává pouze z mužů. Průměrný věk respondentů je 42,8 let, medián 43 let, modus 38 let, směrodatná odchylka $SD = 9,1$. Dalším důležitým údajem je délka zaměstnání ve společnosti – průměrná délka zaměstnání je 16,4 let, medián 16, modus 16, směrodatná odchylka $SD = 9,7$.

Tab. 10: Charakteristiky výběrového souboru

Pohlaví	Počet	%	Průměrný věk	SD	Průměrná délka zaměstnání ve spol.	SD
Muži	147	100%	42,8	$\pm 9,1$	16,4	$\pm 9,7$

Důvody pro volbu výběrového souboru, stejně jako jeho oslovení je blíže popsáno v kapitole 6.3. Sběr dat.

6.2. Použité metody

Kvantitativní výzkum byl realizován pomocí skrytých a zjevných testů integrity. Jako skrytý test integrity byl využit NEO-PI-R (*Revised NEO Personality Inventory*) a jako zjevný test integrity experimentální škála vlastní konstrukce. Pro zhodnocení výskytu kontraproduktivního pracovního chování bylo využito hodnocení nadřazených respondentů.

6.2.1. NEO-PI-R

NEO-PI-R představuje doplněnou a přepracovanou verzi NEO-PI, kdy každá z pěti obecných dimenzí osobnosti obsahuje šest subškál – celá kompletní metoda je tedy tvořena 30 subškálami. Test je tvořen 240 položkami, kterým respondent přisuzuje, nakolik jej vystihují na škále „vůbec mě nevystihuje“ až po „úplně mě vystihuje“. Doba administrace testu je cca 30 – 45 minut, není stanoven časový limit. Tento osobnostní test je považován za velmi kvalitní nástroj pro diagnostikování struktury osobnosti s normami získanými na domácí populaci (Svoboda, 2013).

Jelikož NEO-PI-R vychází z pětifaktorového modelu osobnosti, je zde obecných pět dimenzí osobnosti - *Neuroticismus*, *Extraverze*, *Otevřenost vůči zkušenosti*, *Přívětivost*, *Svědomitost*.

6.2.2. Krátká experimentální škála vlastní konstrukce

Krátká experimentální škála vlastní konstrukce je zaměřena na zjevné testování integrity. Tato krátká experimentální škála obsahuje 35 položek - 21 položek týkajících se morální integrity a 14 položek týkajících se vybraných projevů kontraproduktivního pracovního chování, které jsou opakem integrity. Škála obsahuje 11 reverzních položek. Při tvorbě škály byla zohledněna především definice morální integrity (uvedena výše v rámci definování výzkumné oblasti), z níž se poté při tvoření položek vycházelo. Položky týkající se morální integrity jsou zaměřeny na oblast morálních hodnot respondenta, držení slova, jeho důvěryhodnost, spolehlivost, neochotu porušit vlastní stanovené zásady, víru v obecná pravidla, která by měl člověk dodržovat apod. Položky týkající se sebeposouzení vlastního kontraproduktivního pracovního chování byly tvořeny také v souladu s jeho definicí – jsou zaměřeny na pozdní příchody do práce, kvalitu vykonávané práce, vztahy s kolegy v práci apod. Vzhledem k tomu, že respondent měl posoudit sám sebe, byly záměrně vybrány méně závažné formy CWB tak, aby se předešlo případné neochotě respondentů na položky odpovídat.

Položkám respondenti přisuzovali, do jaké míry s nimi souhlasí na škále od 1 = úplně souhlasím až po 5 = vůbec nesouhlasím. Krátká experimentální škála byla snímána společně s NEO-PI-R. Administrace není časově omezena, doba vyplnění byla cca 15 minut. Experimentální škála v plném znění uvedena v Příloze č. 4.

6.2.3. Hodnocení nadřazených z hlediska výskytu CWB

Cílem výzkumu je také ověřit výskyt kontraproduktivního pracovního chování u účastníků výzkumu. K tomuto účelu byl vytvořen dotazník sestávající se ze 30 výroků. Nadřazení respondentů měli tedy ohodnotit, zda se u respondentů vyskytovalo kontraproduktivní pracovní chování a pokud ano, v jaké formě. K vytvoření výroků byl jako podklad využit výčet kontraproduktivního pracovního chování dle Sacketta (2002) - uvedeno podrobněji výše v podkapitole zabývající se kontraproduktivním pracovním chováním. Jednalo se o okruhy: krádež a související chování (v rámci statistiky označeno jako „Krádež“), ničení majetku (v rámci statistiky označeno jako „Ničení“), zneužití informací (v rámci statistiky označeno jako

„Zneužití informací“), zneužívání času a zdrojů (v rámci statistiky označeno jako „Zneužití zdrojů“), rizikové chování (v rámci statistiky označeno jako „Rizikové chování“), slabá docházka (v rámci statistiky označeno jako „Slabá docházka“), špatná kvalita práce (v rámci statistiky označeno jako „Slabá kvalita“), užívání alkoholu (v rámci statistiky označeno jako „Alkohol“), užívání drog (v rámci statistiky označeno jako „Drogy“), nevhodné verbální akce (v rámci statistiky označeno jako „Nevhodná verbalizace“) a nevhodné fyzické akce (v rámci statistiky označeno jako „Agrese“). Dále byla přidána jedna kategorie nazvaná „Pasivní agresivita“ – položky této kategorie byly původně zařazeny v projevech týkajících se slabé kvality práce, ale s ohledem na konstrukt se jevílo vhodnější okruh „Slabá kvalita“ rozdělit na dva.

Nadřizení na výroky odpovídali pomocí škály 0 bodů = nikdy, 1 bod = zřídka, 2 body = občas, 3 body = často, 4 body = velmi často.

Zadání pro hodnocení nadřizených z hlediska výskytu CWB v plném znění uvedeno v Příloze č. 5. Sled použití jednotlivých metod bude podrobněji vysvětlen v kapitole 6.3. Sběr dat.

Tab.11: Jednotlivé položky hodnocení nadřizených z hlediska CWB a typ CWB

Číslo položky	Znění	Typ CWB
8.	Odcizil/a majetek spolupracovníka.	Krádež
26.	Odcizil/a majetek zaměstnavatele.	Krádež
7.	Poničil/a prostor, ve kterém se v práci pohybuje.	Ničení
22.	Záměrně poškodil/a majetek zaměstnavatele.	Ničení
14.	Falšoval/a důležité pracovní záznamy.	Zneužití informací
18.	Zneužil/a důvěrné informace.	Zneužití informací
6.	Místo zadané práce se věnoval/a jiným činnostem.	Zneužití zdrojů
16.	V pracovní době vyřizoval/a své soukromé záležitosti.	Zneužití zdrojů
15.	Užíval/a drogy během pracovní doby.	Drogy
20.	Přišel/přišla do práce pod vlivem drog.	Drogy
9.	Nepoužíval/a OOPP.	Rizikové chování
30.	Nedodržoval/a zásady bezpečnosti práce.	Rizikové chování
1.	Udělal/a si delší přestávku, než je povoleno.	Slabá docházka
5.	Odešel/odešla z práce dříve, než je povoleno.	Slabá docházka
10.	Přišel/přišla pozdě na domluvenou pracovní schůzku.	Slabá docházka
17.	Přišel/přišla do práce později, než je povoleno.	Slabá docházka
29.	Bez omluvy nepřišel/nepřišla do práce.	Slabá docházka
2.	Záměrně nepostupoval/a podle výrobních pokynů.	Slabá kvalita
4.	Záměrně pracoval/a nedbale.	Slabá kvalita
27.	Záměrně dělal/a svou práci špatně.	Slabá kvalita
11.	Přišel/přišla do práce pod vlivem alkoholu.	Alkohol

24.	Užíval/a alkohol během pracovní doby.	Alkohol
3.	Obviňoval/a svého spolupracovníka za svou vlastní chybu.	Nevhodná verbalizace
12.	V práci se pohádal/a se svým kolegou.	Nevhodná verbalizace
19.	Vyhrožoval/a svému kolegovi.	Nevhodná verbalizace
21.	Byl/a vůči kolegům vulgární.	Nevhodná verbalizace
23.	Fyzicky napadl/a svého kolegu.	Agrese
28.	Měl/a vůči svému kolegovi (kolegyni) nevhodné sexuální návrhy.	Agrese
13.	Nepředal/a kolegovi důležitou informaci.	Pasivní agrese
25.	Odmítl/a vykonat nařízenou práci.	Pasivní agrese

6.3. Sběr dat

Z hlediska výběru respondentů byl použit záměrný výběr (Ferjenčík, 2010). Výrobní zaměstnanci byli zvoleni s ohledem na lepší možnost získání informací o případném vykazovaném kontraproduktivním pracovním chování. Jako respondenti výzkumu byli využiti zaměstnanci společnosti, kteří byli přítomni na jedné směně. Použití dobrovolného výběru u testování integrity může být zavádějící, jelikož je zde předpoklad, že lidé s vyšší integritou budou u výzkumu více spolupracovat, proto zde nebyl aplikován.

Sběr dat respondentů (myšleno NEO-PI-R a Experimentální škála vlastní konstrukce) probíhal od 25. května do konce července 2016. Před samotným testováním respondentů proběhla osobní informativní schůzka s nadřízenými zaměstnanců (mistry), kde jim byl vysvětlen cíl výzkumu a jejich role v rámci celého procesu. Testování respondentů probíhalo ve skupinách u stolu v samostatné místnosti, přičemž administrátor byl v místnosti přítomen po celou dobu testování kvůli případným dotazům ze stran respondentů. Každý respondent byl v úvodu seznámen s průběhem testování, cíli výzkumu a také specifickým kódováním respondentů. Každý respondent vyplnil informovaný souhlas, následoval dotazník NEO-PI-R a poté Krátká experimentální škála, která obsahovala stratifikační údaje (věk, délka zaměstnání ve společnosti, pohlaví). V průběhu testování bylo nezbytné kvůli druhé fázi výzkumu respondenty pomocí nadřízených zaměstnanců, kteří je jmenovitě znají, zakódovat. Takto měli tedy nadřízení zaměstnanci klíč k identifikačním číslům respondentů, které neměl výzkumný tým, a naopak nadřízení zaměstnanci neměli k dispozici výsledky testů. Tímto byla zachována anonymita respondentů a umožněna druhá fáze výzkumu, která sestávala z hodnocení výskytu kontraproduktivního pracovního chování respondentů jejich přímými nadřízenými. V případě, že respondent chtěl využít možnosti zpětné vazby (výsledky testu NEO-PI-R), záznamový arch

podepsal. Na konci každého testování proběhl krátký rozhovor, kde se mohli respondenti případně zeptat na nejasnosti.

Po 3 měsících od testování respondentů (z důvodu zachování prediktivní validity) byli nadřízení respondentů vyzváni k hodnocení výskytu kontraproduktivního chování u účastníků výzkumu (tj. srpen – říjen 2016). S nadřízenými proběhla osobní schůzka, ve které jim byl znovu vysvětlen cíl výzkumu a jeho možný přínos, dále také informace k hodnocení kontraproduktivního pracovního chování. Do konce listopadu 2016 nadřízení odevzdali svá hodnocení výskytu kontraproduktivního pracovního chování u respondentů.

6.4. Etické aspekty výzkumu

Každý respondent podepsal na začátku testování *Informovaný souhlas s poskytnutím údajů pro výzkumné účely v rámci psychologické diagnostiky*. Zde byl mimo jiné obeznámen s výzkumným týmem, který má přístup k výsledkům testování, byl zde informován o možnosti kdykoliv z výzkumu odstoupit a o zachování naprosté anonymity výsledků výzkumu (viz Příloha č. 3). S daty bylo zacházeno v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.

Dalším etickým aspektem byl výběr respondentů, jelikož nebyl založen na dobrovolnosti, ale na přítomnosti respondenta na směně (vysvětleno blíže v kapitole 6.3 Sběr dat). Toto omezení bylo ošetřeno kódováním respondentů ze strany nadřízených a nepřístup výzkumného týmu k těmto údajům. Účastníkům výzkumu byla také nabídnuta zpětná vazba v podobě výsledků jednoho z dotazníků (NEO-PI-R) v případě, že dotazník podepíše. V tomto případě bylo dbáno na osobní předání výsledků respondentům. Pro prezentaci byl použit rozšířený NEO souhrn z příručky pro testování (Testcentrum: Hřebíčková, 2004).

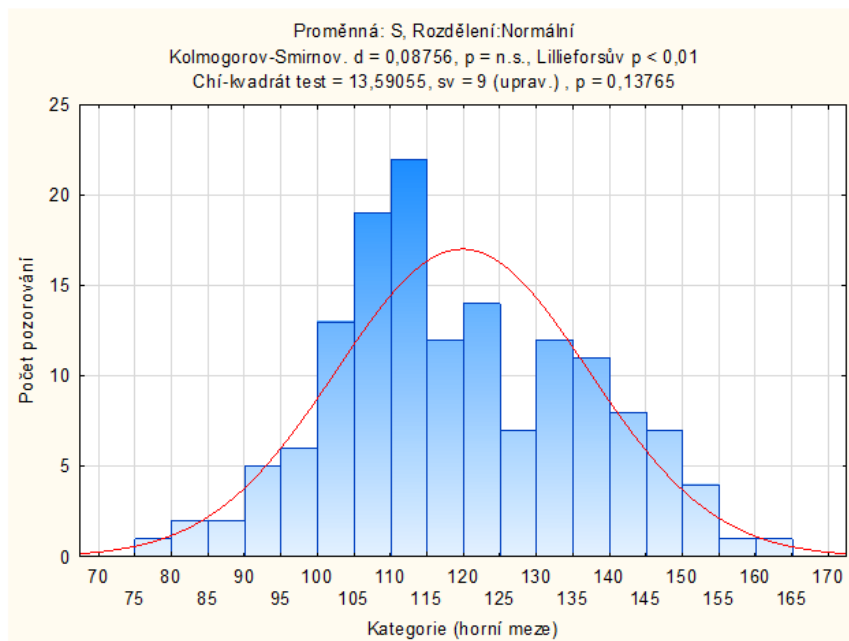
6.5. Vyhodnocení dat

Odpovědi z dotazníku NEO-PI-R a Experimentální škály byly zaznamenány do připravené tabulky v programu Microsoft Office Excel 2016, kde byly odpovědi v případě dotazníku NEO-PI-R vyhodnoceny do jednotlivých subškál. Vzhledem k homogenitě souboru byly hrubé skóry z dotazníku NEO-PI-R pro další statistické zpracování dat dostačující (normy jednotné pro muže ve věku 22-83 let). Data byla zpracovávána anonymně, bez možnosti zpětné identifikace respondentů. Ke statistickému zpracování dat byl využit program STATISTICA 12.

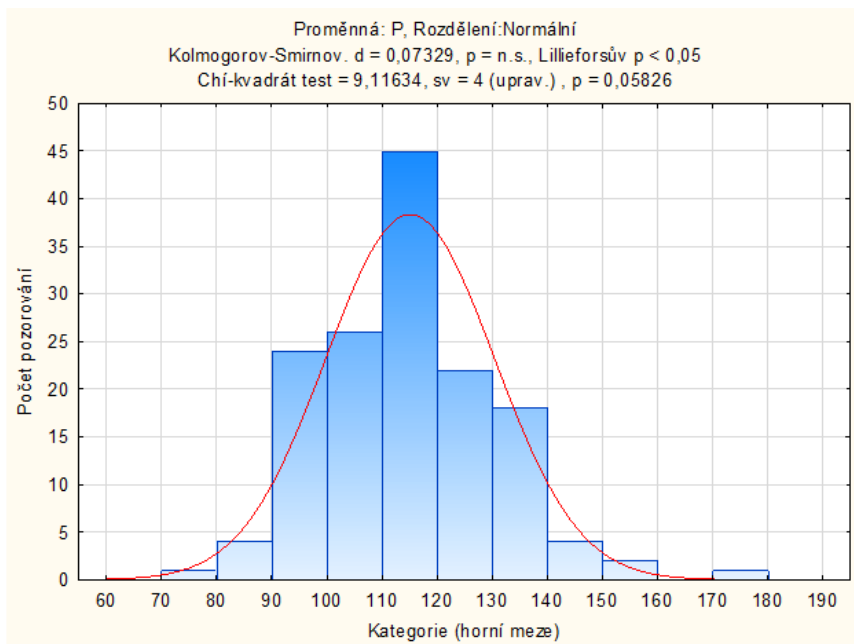
7. VÝSLEDKY VÝZKUMU

Pro testování normality rozdělení dat byl použit Kolmogorovův -Smirnovův test, který pro data faktorů *Svědomitost* i *Prívětivost* vyšel nesignifikantní, data jsou tedy v normálním rozdělení (viz Obr. 6 a Obr. 7).

Obr. 6: Normalita rozdělení dat – faktor *Svědomitost*

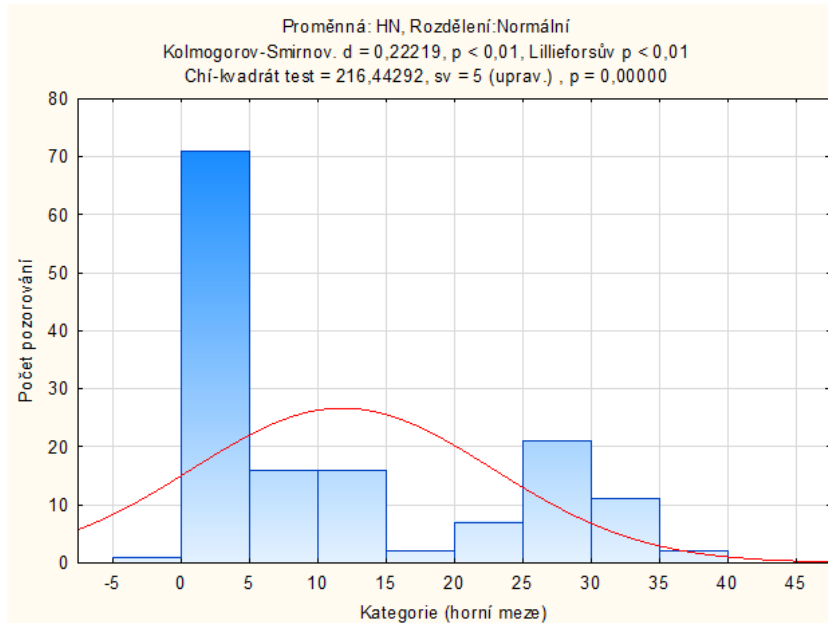


Obr. 7: Normalita rozdělení dat – faktor *Prívětivost*



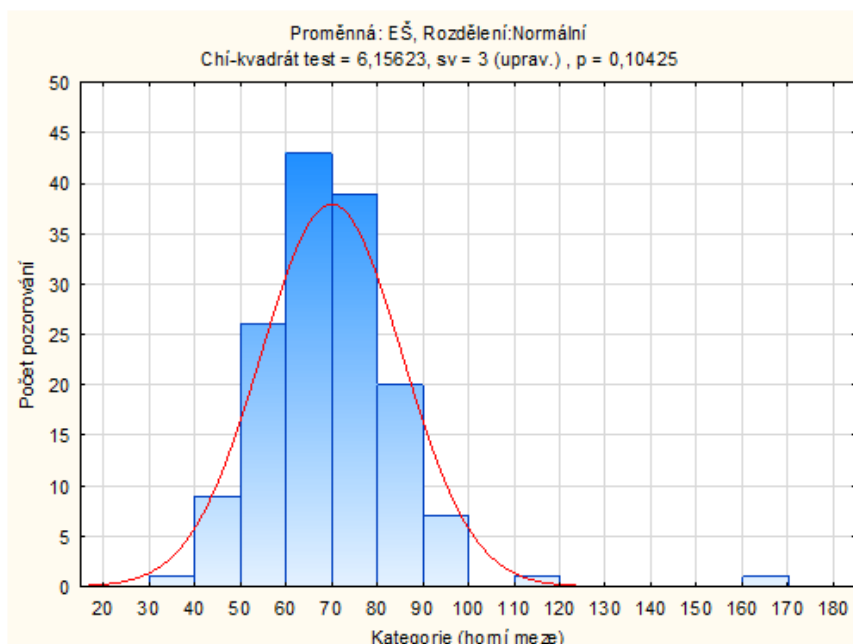
Pro data vycházející z hodnocení nadřazeného vyšel Kolmogorovův - Smirnovův test signifikantní, data nejsou v normálním rozdělení. Ani při úpravě dat pomocí logaritmu nevyšel test nesignifikantní (viz Obr. 8).

Obr. 8: Normalita rozdělení dat – data z celkového hodnocení nadřazeného



Pro data vycházející z experimentální škály vlastní konstrukce vyšel nesignifikantní, data jsou tedy v normálním rozdělení (viz Obr. 9).

Obr. 9: Normalita rozdělení dat – data z experimentální škály vlastní konstrukce



Tab. 12: Četnosti pozorování jednotlivých typů CWB

Typ CWB	Krádež		Ničení		Zneužití informací		Zneužití zdrojů		Drogy		Alkohol		Rizikové chování	
	8 HN	26 HN	7 HN	22 HN	14 HN	18 HN	6 HN	16 HN	15 HN	20 HN	11 HN	24 HN	9 HN	30 HN
0 = nikdy	140	147	111	147	113	141	74	65	147	147	146	146	17	42
1 = zřídka	7	0	32	0	32	6	26	40	0	0	1	1	86	70
2 = občas	0	0	4	0	2	0	33	42	0	0	0	0	30	31
3 = často	0	0	0	0	0	0	14	0	0	0	0	0	14	3
4 = velmi často	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Typ CWB	Slabá docházka					Slabá kvalita			Nevhodná verbalizace				Agrese		Pasivní agrese	
	1 HN	5 HN	10 HN	17 HN	29 HN	2 HN	4 HN	27 HN	3 HN	12 HN	19 HN	21 HN	23 HN	28 HN	13 HN	25 HN
0 = nikdy	43	57	102	76	143	87	103	147	92	68	140	77	147	146	77	134
1 = zřídka	71	51	11	48	1	23	8	0	16	70	6	69	0	1	56	13
2 = občas	24	27	33	10	3	30	28	0	15	9	1	1	0	0	14	0
3 = často	9	12	1	13	0	7	8	0	24	0	0	0	0	0	0	0
4 = velmi často	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že mezi typy kontraproduktivního chování, které jsou pozorovány u respondentů nejméně, můžeme řadit Drogy, Agresi a Alkohol. Nejvíce frekventovaným typem kontraproduktivního pracovního chování je Rizikové chování (nepoužívání OOPP a nerespektování zásad bezpečnosti práce) a Zneužití zdrojů (věnování se jiným činnostem v pracovní době).

Tab. 13: Průměry četnosti pozorování jednotlivých typů CWB

Proměnná	Průměry četnosti pozorování CWB				
	0 = nikdy	1 = zřídka	2 = občas	3 = často	4 = velmi často
Rizikové chování	29,5	78,0	30,5	8,5	0,5
Zneužití zdrojů	69,5	33,0	37,5	7,0	0,0
Slabá docházka	84,2	36,4	19,4	7,0	0,0
Nevhodná verbalizace	94,3	40,3	6,5	6,0	0,0
Pasivní agresivita	105,5	34,5	7,0	0,0	0,0
Slabá kvalita	112,3	10,3	19,3	5,0	0,0
Zneužití informací	127,0	19,0	1,0	0,0	0,0
Ničení	129,0	16,0	2,0	0,0	0,0
Krádež	143,5	3,5	0,0	0,0	0,0
Alkohol	146,0	1,0	0,0	0,0	0,0
Agrese	146,5	0,5	0,0	0,0	0,0
Drogy	147,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Ve výše uvedené tabulce jsou prezentovány průměrné četnosti, kdy vzhledem k nulovému zastoupení užívání drog u respondentů, je tento typ CWB ze statistické analýzy vyloučen.

Pro ověření hypotéz bylo tedy na základě výše uvedených zjištění (není zde normální rozdělení u dat z hodnocení nadřazeného) využito neparametrických statistických metod, konkrétně Spearmanova korelačního koeficientu.

Tab. 14: Spearmanovy korelace – typy CWB a faktory NEO-PI-R

Proměnná	Spearmanovy korelace				
	N	E	O	P	S
Krádež	-0,02	-0,04	-0,22	0,11	-0,02
Ničení	0,04	-0,17	-0,09	-0,15	-0,13
Zneužití informací	0,03	-0,15	-0,08	-0,12	-0,11
Zneužití zdrojů	0,10	-0,14	-0,13	-0,24	-0,20
Rizikové chování	0,12	-0,22	-0,19	-0,16	-0,18
Slabá docházka	0,12	-0,11	-0,12	-0,27	-0,14
Slabá kvalita	0,12	-0,25	-0,20	-0,21	-0,19
Alkohol	0,07	0,07	-0,03	0,04	-0,01
Nevhodná verbalizace	0,09	-0,12	-0,10	-0,21	-0,09
Agrese	0,12	0,06	-0,08	0,01	-0,04
Pasivní agresivita	0,06	-0,13	-0,21	-0,15	-0,10
HN Celkem	0,11	-0,12	-0,16	-0,25	-0,12

Pozn.: N – Neuroticismus, E – Extraverze, O – Otevřenost vůči zkušenosti, P – Přívětivost, S – Svědomitost, HN celkem – celkový výsledek pozorovaného kontraproduktivního pracovního chování; Označ. korelace jsou významné na hl. $p < ,05$; $n = 147$.

Z výše uvedené tabulky vyplývají následující zjištění:

- Z hlediska analýzy vztahu Svědomitosti dle NEO-PI-R a typů pozorovaného kontraproduktivního pracovního chování můžeme dle výsledků korelací statisticky významných na hladině $\alpha = 0,05$ přijmout hypotézy H1 i H2. Existuje tedy negativní korelace mezi Svědomitostí podle NEO-PI-R a Zneužitím zdrojů, Slabou kvalitou dle škály kontraproduktivního chování pozorovaného supervizorem. Dále byla zjištěna statisticky významná negativní korelace mezi Svědomitostí podle NEO-PI-R a Rizikovým chováním dle škály kontraproduktivního chování pozorovaného supervizorem.
- Z hlediska analýzy vztahu Přívětivosti dle NEO-PI-R a typů pozorovaného kontraproduktivního pracovního chování můžeme dle výsledků korelací statisticky významných na hladině $\alpha = 0,05$ přijmout hypotézy H3 a H4. Existuje tedy negativní korelace mezi Přívětivostí podle NEO-PI-R a Zneužitím zdrojů, Slabou kvalitou dle škály kontraproduktivního chování pozorovaného supervizorem. Dále byla zjištěna statisticky významná negativní korelace mezi Přívětivostí podle NEO-PI-R a Rizikovým chováním, Slabou docházkou a Nevhodnou verbalizací dle

škály kontraproduktivního chování pozorovaného supervizorem. Taktéž je zde statisticky významná negativní korelace mezi *Přívětivostí* podle NEO-PI-R a celkovým hodnocením pozorovaného kontraproduktivního pracovního chování.

Vysoké hodnoty výsledků dle hodnocení nadřazených z hlediska výskytů CWB charakterizují vysokou míru vykazovaného kontraproduktivního pracovního chování a vysoké hodnoty v dotazníku NEO-PI-R značí vysokou míru jednotlivých faktorů, což je důvodem negativní korelace v tabulkách.

Tab. 15: Spearmanovy korelace – typy CWB a Experimentální škála vlastní konstrukce.

Proměnná	Spearmanovy korelace
	EŠ
EŠ	1,00
Krádež	0,15
Ničení	0,22
Zneužití informací	0,21
Zneužití zdrojů	0,23
Rizikové chování	0,24
Slabá docházka	0,17
Slabá kvalita	0,22
Alkohol	0,10
Nevhodná verbalizace	0,16
Agrese	0,01
Pasivní agresivita	0,26
HN Celkem	0,20

Pozn.: EŠ – Experimentální škála vlastní konstrukce, HN celkem – celkový výsledek pozorovaného kontraproduktivního pracovního chování; Označ. korelace jsou významné na hl. $p < ,05$; $n = 147$.

Z výše uvedené tabulky vyplývají následující zjištění:

- Z hlediska analýzy vztahu mezi Experimentální škálou vlastní konstrukce a typy vykazovaného kontraproduktivního pracovního chování můžeme dle výsledků korelací statisticky významných na hladině $\alpha = 0,05$ přijmout hypotézy H5, H6 a H7. Existuje tedy pozitivní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a *Zneužitím zdrojů*, *Slabou kvalitou* a celkovým vykazovaným kontraproduktivním pracovním chováním dle hodnocení nadřazeného. Dále byla zjištěna statisticky významná pozitivní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a *Ničením*, *Zneužitím informací*, *Rizikovým chováním*, *Slabou docházkou* a *Pasivní agresivitou*.

Vysoké hodnoty výsledků dle hodnocení nadřazených z hlediska výskytů CWB charakterizují vysokou míru vykazovaného kontraproduktivního pracovního chování a vysoké hodnoty v experimentální škále značí nízkou míru integrity, což je důvodem pozitivní korelace v tabulkách.

Pro ověření dalších hypotéz souvisejících s NEO-PI-R a experimentální škálou bylo na základě výše uvedených zjištění (normality rozložení dat vycházejících z experimentální škály, *Svědomitosti* a *Přívětivosti* dle NEO-PI-R) využito parametrických statistických metod, konkrétně Pearsonova korelačního koeficientu.

Tab. 16: Pearsonovy korelace – faktory NEO-PI-R a Experimentální škála vlastní konstrukce.

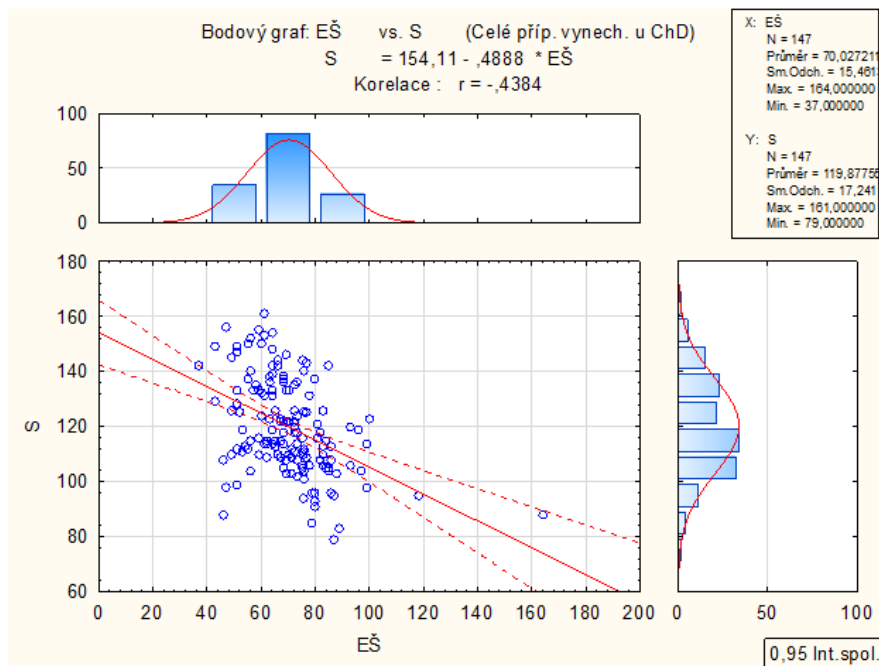
Proměnná	Průměry	Sm.odch	EŠ	N	E	O	P	S
EŠ	70,03	15,46	1,00	0,25	-0,13	-0,10	-0,50	-0,44
N	84,84	20,41	0,25	1,00	-0,41	-0,16	-0,49	-0,51
E	103,87	18,52	-0,13	-0,41	1,00	0,51	0,18	0,39
O	99,12	16,33	-0,10	-0,16	0,51	1,00	0,09	0,10
P	115,12	15,30	-0,50	-0,49	0,18	0,09	1,00	0,41
S	119,88	17,24	-0,44	-0,51	0,39	0,10	0,41	1,00

Pozn.: N – Neuroticismus, E – Extraverze, O – Otevřenost vůči zkušenosti, P – Přívětivost, S – Svědomitost, EŠ – Experimentální škála vlastní konstrukce; Označ. korelace jsou významné na hl. $p < ,05$; $n = 147$.

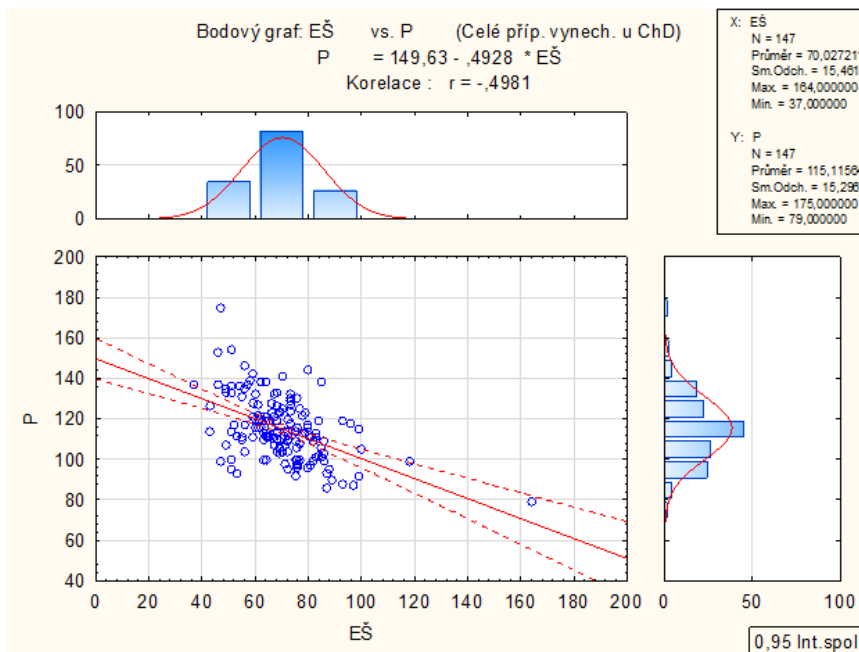
Z výše uvedené tabulky vyplývají následující zjištění:

- Z hlediska analýzy vztahu mezi Experimentální škálou vlastní konstrukce a faktory *Svědomitost* a *Přívětivost* podle NEO-PI-R můžeme dle výsledků korelací statisticky významných na hladině $\alpha = 0,05$ přijmout hypotézy H8 a H9. Existuje velmi silná negativní korelace mezi experimentální škálou a faktory *Svědomitost* a *Přívětivost* podle NEO-PI-R (viz Obr. 10 a Obr. 11).
- Dále byla zjištěna statisticky významná pozitivní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a *Neuroticismem* podle NEO-PI-R.

Obr. 10: Vztah Experimentální škály a Svědomitosti dle NEO-PI-R



Obr. 11: Vztah Experimentální škály a Přívětivosti dle NEO-PI-R



Vysoké hodnoty výsledků v experimentální škále značí nízkou míru integrity a vysoké hodnoty v dotazníku NEO-PI-R značí vysokou míru jednotlivých faktorů, což je důvodem negativní korelace v tabulkách. Negativní korelace vyjadřuje pozitivní souvislost mezi měřením integrity skrytým testem (*Přívětivost* a *Svědomitost* podle NEO-PI-R) a zjevným testem (experimentální škála).

Explorační analýza

Z hlediska další statistické analýzy výsledků se zdálo vhodné také zjistit, zda existuje vztah mezi stratifikačními údaji (délka zaměstnání ve společnosti, věk) a pozorovaným kontraproduktivním pracovním chováním.

Tab. 17: Explorační analýza – Spearmanovy korelace

Dvojice proměnných	Spearmanovy korelace			
	Počet plat.	Spearman R	t (N-2)	p-hodn.
Věk & HN	147	-0,12	-1,46	0,15
DZ & HN	147	-0,24	-2,98	0,003

Pozn.: DZ – délka zaměstnání, HN – celkový výsledek pozorovaného kontraproduktivního pracovního chování; Označ. korelace jsou významné na hl. $p < ,05$; $n = 147$

Na výše uvedené souvislosti byla aplikována Bonferroniho korekce. Počet nadstandardních korelací je 2, korigovaná alfa je tedy rovna 0,025. Vzhledem k tomu, že p hodnota při korelaci položek Délka zaměstnání (DZ) a Celkový výsledek pozorovaného kontraproduktivního pracovního chování (HN) je 0,003, můžeme přijmout zjištění, že délka zaměstnání ve společnosti má jednoznačný vliv na hodnocení z hlediska vykazovaného kontraproduktivního pracovního chování v pozitivním směru (tj. s délkou zaměstnání ve společnosti klesá výskyt pozorovaného CWB). Vztah mezi věkem respondentů a vykazovaným kontraproduktivním pracovním chováním se neprokázal.

Vysoké hodnoty výsledků dle hodnocení nadřazených z hlediska výskytů CWB charakterizují vysokou míru vykazovaného kontraproduktivního pracovního chování a vysoké hodnoty v položce délka zaměstnání charakterizují délku zaměstnání ve společnosti v letech, což je důvodem negativní korelace v tabulkách.

Experimentální škála vlastní konstrukce – popisná statistika, položková analýza

Tab. 18: Popisná statistika Experimentální škály vlastní konstrukce

Proměnná	Průměry a směr. odchylky	
	Průměr	SmOdch
1 EŠ	1,44	0,70
2 EŠ	2,02	0,75
3 EŠ	1,63	0,75
4 EŠ	2,59	1,32
5 EŠ	1,57	1,15
6 EŠ	1,57	0,84
7 EŠ	1,78	0,96
8 EŠ	2,44	1,30
9 EŠ	2,35	1,10
10 EŠ	1,80	0,88
11 EŠ	2,61	1,27
12 EŠ	1,69	0,78
13 EŠ	3,65	1,19
14 EŠ	2,54	1,29
15 EŠ	2,56	1,27
16 EŠ	2,07	0,93
17 EŠ	3,64	1,40
18 EŠ	1,51	0,72
19 EŠ	2,22	0,79
20 EŠ	2,37	1,31
21 EŠ	1,93	1,18
22 EŠ	1,96	1,03
23 EŠ	1,32	0,73
24 EŠ	2,32	1,28
25 EŠ	1,74	0,88
26 EŠ	1,76	0,90
27 EŠ	1,95	0,74
28 EŠ	1,31	0,75
29 EŠ	1,97	0,82
30 EŠ	1,61	1,16
31 EŠ	1,42	0,74
32 EŠ	2,13	1,17
33 EŠ	1,76	0,89
34 EŠ	1,36	0,62
35 EŠ	1,46	0,69

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny průměry a směrodatné odchylky jednotlivých položek experimentální škály vlastní konstrukce.

Tab. 19: Položková analýza Experimentální škály vlastní konstrukce

Proměnná	Souhrn pro měř.: Prům=70,0272 SmOdch =15,4614 Plat. N:147 (VÝSLEDKY_statistika v PS1) Cronbach. alfa: ,876350 Standardiz. alfa: -- ,899437 Prům. kor. mezi prvky:--				
	Prům. po odstr.	Rozptyl po ods.	SmOdch po ods.	Prv-Celk Korel.	Alfa po odstr.
1 EŠ	68,59	227,19	15,07	0,46	0,87
2 EŠ	68,01	228,05	15,10	0,39	0,87
3 EŠ	68,40	225,17	15,01	0,52	0,87
4 EŠ	67,44	222,16	14,91	0,34	0,87
5 EŠ	68,46	224,60	14,99	0,33	0,87
6 EŠ	68,46	225,73	15,02	0,43	0,87
7 EŠ	68,25	224,23	14,97	0,43	0,87
8 EŠ	67,59	224,04	14,97	0,30	0,88
9 EŠ	67,68	227,78	15,09	0,25	0,88
10 EŠ	68,22	222,20	14,91	0,55	0,87
11 EŠ	67,42	221,63	14,89	0,38	0,87
12 EŠ	68,34	220,41	14,85	0,71	0,87
13 EŠ	66,38	231,79	15,22	0,12	0,88
14 EŠ	67,48	221,58	14,89	0,37	0,87
15 EŠ	67,47	223,05	14,93	0,34	0,87
16 EŠ	67,96	222,46	14,92	0,51	0,87
17 EŠ	66,39	237,04	15,40	-0,04	0,89
18 EŠ	68,52	224,51	14,98	0,58	0,87
19 EŠ	67,81	225,47	15,02	0,48	0,87
20 EŠ	67,65	220,23	14,84	0,40	0,87
21 EŠ	68,10	229,28	15,14	0,19	0,88
22 EŠ	68,07	219,83	14,83	0,54	0,87
23 EŠ	68,71	224,82	14,99	0,55	0,87
24 EŠ	67,71	222,82	14,93	0,34	0,87
25 EŠ	68,29	227,42	15,08	0,35	0,87
26 EŠ	68,27	224,10	14,97	0,47	0,87
27 EŠ	68,08	226,86	15,06	0,45	0,87
28 EŠ	68,71	224,01	14,97	0,58	0,87
29 EŠ	68,05	227,96	15,10	0,36	0,87
30 EŠ	68,41	221,64	14,89	0,42	0,87
31 EŠ	68,61	223,90	14,96	0,59	0,87
32 EŠ	67,90	221,60	14,89	0,42	0,87
33 EŠ	68,27	228,11	15,10	0,32	0,87
34 EŠ	68,67	224,13	14,97	0,70	0,87
35 EŠ	68,57	224,60	14,99	0,60	0,87

Z výše uvedené tabulky je nejdůležitějším zjištěním hodnota Cronbachovy alfy, která je rovna 0,88. Také můžeme vidět vysokou konzistenci položek, jelikož se zde nenachází položka, která by ve vysoké míře Cronbachovu alfu snižovala.

7.1. K platnosti hypotéz

Hypotéza H1: Existuje statisticky významná negativní korelace mezi *Svědomitostí* podle NEO-PI-R a kontraproduktivním chováním typu *Zneužití zdrojů* pozorovaném supervizorem (-0,20). Hypotézu H1 přijímáme.

Hypotéza H2: Existuje statisticky významná negativní korelace mezi *Svědomitostí* podle NEO-PI-R a kontraproduktivním chováním typu *Slabá kvalita* pozorovaném supervizorem (-0,19). Hypotézu H2 přijímáme.

Hypotéza H3: Existuje statisticky významná negativní korelace mezi *Přívětivostí* podle NEO-PI-R a kontraproduktivním chováním typu *Zneužití zdrojů* pozorovaném supervizorem (-0, 24). Hypotézu H3 přijímáme.

Hypotéza H4: Existuje statisticky významná negativní korelace mezi *Přívětivostí* podle NEO-PI-R a kontraproduktivním chováním typu *Slabá kvalita* pozorovaném supervizorem (-0,21). Hypotézu H4 přijímáme.

Hypotéza H5: Existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a kontraproduktivním chováním typu *Zneužití zdrojů* pozorovaném supervizorem (0,23). Hypotézu H5 přijímáme.

Hypotéza H6: Existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a kontraproduktivním chováním typu *Slabá kvalita* pozorovaném supervizorem (0,22). Hypotézu H6 přijímáme.

Hypotéza H7: Existuje statisticky významná pozitivní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a celkovým skórem kontraproduktivního pracovního chování pozorovaného supervizorem (0,20). Hypotézu H7 přijímáme.

Hypotéza H8: Existuje statisticky významná negativní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a *Svědomitostí* podle NEO-PI-R (-0,44). Hypotézu H8 přijímáme.

Hypotéza H9: Existuje statisticky významná negativní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a *Přívětivostí* podle NEO-PI-R (-0,50). Hypotézu H9 přijímáme.

8. DISKUZE

Tato práce měla dva hlavní cíle. Prvním cílem bylo prozkoumat vztah mezi skrytým testem integrity (NEO-PI-R – škály *Svědomitost* a *Přívětivost*) a škálou vlastní konstrukce zacílenou na zjevné testování integrity. Druhým cílem bylo posoudit prediktivní validitu těchto metod ve vztahu k hodnocenému kontraproduktivnímu pracovnímu chování.

Z hlediska prozkoumání prvního cíle bylo využito parametrických statistických metod, konkrétně Pearsonova korelačního koeficientu (data experimentální škály vlastní konstrukce i data z NEO-PI-R byla v normálním rozložení). Zde byl identifikován velmi silný vztah experimentální škály zaměřené na zjevné testování integrity a obou faktorů NEO-PI-R – *Svědomitosti* (-0,44) i *Přívětivosti* (-0,50). Tato zjištění korespondují s výsledky dalších výzkumů, například metaanalýzy Ones a Viswesvarana (1998b, in Hough & Ones, 2001), která se zabývala vztahem mezi integritou osobnosti a faktory Big five. Z výsledků naší studie a výzkumů předcházejících tedy vyplývá, že zjevná a skrytá integrita jsou si velmi blízké konstrukty. Toto zjištění není nečekané vzhledem k tomu, že mít integritu znamená být čestný, důvěryhodný či poctivý (ve smyslu morální integrity) a k tomuto je zcela očividným předpokladem být také svědomitý - ve smyslu pořádkumilovnosti, pracovitosti, disciplinovanosti, spolehlivosti či přesnosti, a přívětivý – ve smyslu dobrosrdečnosti, laskavosti, důvěryhodnosti, obecně oblíbenosti mezi ostatními.

Za pozornost a další zkoumání stojí z hlediska výsledků naší studie silnější vztah mezi integritou a *Přívětivostí* nežli *Svědomitostí*. Ve výzkumech uvedených v rámci teoretické části je vykazován silnější vztah spíše se *Svědomitostí* (např. výše zmíněná metaanalýza Ones a Viswesvarana - 0,42 pro *Svědomitost*, 0,40 pro *Přívětivost*). Tato skutečnost by dle mého názoru mohla být způsobena výběrovým souborem. Respondenti studie jsou všichni zaměstnanci výrobní firmy, ve většině případů zaměstnání na operátorských pozicích. Je tedy možné, že z hlediska posuzování svých vlastností jsou zaměřeni spíše do interpersonální sféry, která je pro ně důležitější (být oblíben mezi ostatními) nežli do sféry pracovní (být pracovitý, svědomitě vykonávat svou práci). Další interpretaci nabízí fakt, že *Svědomitost* v sobě zahrnuje také pracovitost, pečlivost, možné puntičkářství, což mohou respondenti vnímat do určité míry více negativně. V rámci spolupráce s druhými bude důležitější větší míra *Přívětivosti*. Další možné vysvětlení můžeme nalézt v tom, že krátká experimentální škála vlastní konstrukce byla definována především jako morální integrita (21 položek týkajících se morální integrity a 14 položek týkajících se vybraných projevů kontraproduktivního pracovního chování, které jsou opakem integrity). Morální integrita vychází z poctivosti, důvěryhodnosti jedince. Je zde tedy

předpoklad, že krátká experimentální škála zachycuje v rámci kontraproduktivního pracovního chování zejména interpersonální aspekt. V rámci výběrového souboru můžeme vidět také značnou senioritu respondentů (průměrná délka zaměstnání ve společnosti je 16,4 let), je tedy možné předpokládat, že se postupně utvořil takový pracovní tým, ve kterém jedinci vůči sobě mají důvěru, a právě proto spolu morální integrita (krátká škála vlastní konstrukce) a *Přívětivost* tak dobře korelují.

Statisticky významný vychází také vztah experimentální škály vlastní konstrukce a faktoru *Neuroticismus* v pozitivním směru (0,25). Tento vztah tedy můžeme interpretovat tak, že s přibývajícím vykazovaným *Neuroticismem* podle NEO-PI-R klesá hodnota integrity osobnosti měřená pomocí experimentální škály vlastní konstrukce. Toto zjištění je také v souladu s výše uvedenou metaanalýzou Ones a Viswesvarana (1998b, in Hough & Ones, 2001). Osoby s vysokým skórem v této charakteristice lze popsat adjektivy jako nervózní, psychicky nevyrovnané, náladové, úzkostné nebo nejisté (Hřebíčková, 2004). Vzhledem k těmto vlastnostem je možno očekávat nejistotu v rámci sociálních situací, potažmo v rámci nastavení žebříčku hodnot a chováním se v souladu s nimi napříč sociálním kontextem. Osoby s vyšším skórem neuroticismu tedy nebudou vědět, jak se ve vybraných situacích chovat, nebudou si jisti svým názorem (reakcí), u ostatních nemusí být příliš oblíbení, nemusí na druhé působit důvěryhodně.

Výsledky korelace mezi faktorem *Extraverze* (-0,13), *Otevřenosti vůči zkušenosti* (-0,10) a experimentální škálou vlastní konstrukce zaměřenou na zjevné testování integrity nebyly na statisticky významné hladině.

Z hlediska druhého cíle práce byla zkoumána prediktivní validita použitých metod ve vztahu k pozorovanému kontraproduktivnímu pracovnímu chování. Toto kontraproduktivní pracovní chování bylo hodnoceno nadřazeným respondentem po 3 měsících od snímání testové baterie. Zde bylo k ověření využito neparametrických statistických metod, konkrétně Spearmanova korelačního koeficientu, v návaznosti na to, že data pro hodnocení nadřazeného z hlediska výskytu kontraproduktivního pracovního chování nevyšla v normálním rozdělení. Jako první byl zkoumán vztah pozorovaného CWB a faktorů *Svědomitost* a *Přívětivost* podle NEO-PI-R. *Svědomitost* dle výsledků naší studie negativně koreluje na statisticky významné hladině $\alpha = 0,05$ s typy CWB *Zneužití zdrojů* (-0,20), *Rizikové chování* (-0,18) a *Slabá kvalita* (-0,19). *Přívětivost* negativně koreluje na statisticky významné hladině $\alpha = 0,05$ s typy CWB *Zneužití zdrojů* (-0,24), *Rizikové chování* (-0,16), *Slabá docházka* (-0,27), *Slabá kvalita* (-0,21) a celkovým pozorovaným kontraproduktivním pracovním chováním (-0,25).

Výsledky naší studie korespondují s dalšími výše uvedenými výzkumy, např. Piskin, Ersoy-Kart, Savci & Guldu (2014). Tito autoři rozlišovali 4 typy kontraproduktivního pracovního chování – *Zneužívání*, *Krádež*, *Vyhýbání se* a *Sabotáž*. *Přívětivost* v tomto výzkumu vykazovala negativní korelaci na statisticky významné hladině $\alpha = 0,05$ se všemi čtyřmi typy CWB – *Zneužívání* (-0,26), *Krádež* (-0,21), *Vyhýbání se* (-0,17) a *Sabotáž* (-0,18). *Svědomitost* se všemi kromě *Krádeže* - *Zneužívání* (-0,19), *Vyhýbání se* (-0,20) a *Sabotáž* (-0,18). Další faktory Big five statisticky významné korelace nevykazovaly. Oproti tomu ve výsledcích naší studie byly ještě některé faktory a typy CWB ve vztahu – *Otevřenost vůči zkušenosti* a *Krádež* (-0,22), *Rizikové chování* (-0,19), *Slabá kvalita* (-0,20) a *Pasivní agresivita* (-0,21). *Extraverze* vykazovala statisticky významnou negativní korelaci s typy CWB *Ničení* (-0,17), *Rizikové chování* (-0,22) a *Slabá kvalita* (-0,25). Výše uvedená zjištění týkající se vztahu mezi *Otevřeností vůči zkušenosti*, *Extravertí* a typy pozorovaného CWB by bylo vhodné dále prozkoumat, vzhledem k tomu, že výsledky jiných výzkumů prozatím tyto vztahy neprokázaly.

Faktory Big Five jsou na sobě nezávislé, proto je překvapivým zjištěním korelace mezi některými z nich. U faktoru *Extraverze* je identifikována slabá korelace s faktorem *Přívětivost* (s výsledkem $r = 0,18$; viz Tab. 16). Je zde teze, že osoby, které jsou přívětivé a vstřícné, budou také do určité míry společenské, družné a sdílné. Podobně je tomu i ve vztahu *Extraverze* a *Otevřenosti vůči zkušenosti* (s výsledkem $r = 0,51$; viz Tab. 16). Zde je možno předpokládat, že extraverti budou více tíhnout k zaujetí pro novou zkušenost, budou tvořivější a vnímavější. Právě z těchto propojení mezi jednotlivými faktory může vzniknout také návaznost na určité typy kontraproduktivního pracovního chování, které se v rámci statistické analýzy prokázaly.

Součástí druhého cíle této práce bylo také prozkoumat vztah krátké experimentální škály vlastní konstrukce, zaměřené na zjevné testování integrity a pozorovaného kontraproduktivního pracovního chování. K statistické analýze výsledků byly opět použity neparametrických statistických metod, konkrétně Spearmanova korelačního koeficientu. Na statisticky významné hladině $\alpha = 0,05$ jsme identifikovali pozitivní korelaci (vysoké hodnoty výsledků dle hodnocení nadřazených z hlediska výskytů CWB charakterizují vysokou míru vykazovaného kontraproduktivního pracovního chování a vysoké hodnoty v experimentální škále značí nízkou míru integrity) téměř se všemi typy CWB, konkrétně *Ničení* (0,22), *Zneužití informací* (0,21), *Zneužití zdrojů* (0,23), *Rizikové chování* (0,24), *Slabá docházka* (0,17), *Slabá kvalita* (0,22), *Pasivní agresivita* (0,26) a také celkové hodnocení nadřazeného z hlediska pozorovaného kontraproduktivního pracovního chování (0,20). Vztah nebyl prokázán pouze u typů CWB *Krádež*, *Alkohol*, *Nevhodná verbalizace* a *Agrese*.

Výše bylo uvedeno, že skrytá a zjevná integrita spolu do značné míry souvisí, nicméně vzhledem k výsledkům korelací s kontraproduktivním pracovním chováním je zřejmé, že pouze do určité míry. Výsledky experimentální škály vlastní konstrukce částečně korelují s jinými projevy CWB nežli faktory *Prívětivost* a *Svědomitost*. Například pro predikci typu kontraproduktivního pracovního chování *Nevhodná verbalizace* se dle našich výsledků zdá účelnější využít dotazník zjišťující faktor *Prívětivost*. Pro predikci CWB typu *Ničení* či *Zneužití informací* by byla využitelnější naopak experimentální škála vlastní konstrukce. Dalo by se tedy říci, že podle typu CWB, který chceme predikovat, můžeme využít konstrukt skryté integrity nebo konstrukt integrity zjevné.

Krátká experimentální škála vlastní konstrukce vykazuje velmi dobré hodnoty i v rámci položkové analýzy. I přesto, že byly položky formulovány ze dvou úhlů pohledu, tj. zaměřeny na morální integritu nebo na projevy kontraproduktivního pracovního chování, které mohou být považovány za opak integrity, vykazuje škála poměrně vysokou vnitřní konzistenci - výsledek Cronbachovy alfy je roven 0,88.

Co se týče zhodnocení výběrového souboru, můžeme poukázat, ve srovnání s jinými výzkumy s podobným designem, na dostatečný počet respondentů (srovnáno např. s výzkumem Stehlíka z roku 2015 – 74 respondentů či Piskina, Ersoy-Kart, Savci a Guldu z roku 2014 – 71 respondentů). Dalším přínosem výběrového souboru je bezesporu to, že zahrnuje všechny zaměstnance z jedné směny bez výjimky (v případě účasti založené na dobrovolnosti je zde předpoklad, že respondenti s vyšší mírou integrity by byli ochotnější se výzkumu zúčastnit). Výhodou je také věkové rozvrstvení souboru, které je v rozmezí 22 – 61 let, s průměrným věkem 42,8 let.

Nevýhodou výzkumného souboru je jeho poměrně úzká charakteristika – jedná se o muže pracující v jedné výrobní společnosti na pozici operátorů. Jako úskalí může být vnímána také délka zaměstnání respondentů u společnosti, která je v průměru u souboru 16,4 let. Pro potvrzení výsledků této studie by bylo užitečné analyzovat stejným způsobem větší a členitější vzorek, jak z hlediska pohlaví, tak i délky zaměstnání ve společnosti. Vhodné by bylo také využít i jiných společností (další výrobní, zaměřené na služby apod.) a jiných pracovních pozic.

Z hlediska použitých metod výzkumu byl využit dotazník NEO-PI-R, který má normy také pro českou populaci. Z hlediska statistické analýzy byly výsledky tohoto dotazníku v normálním rozložení, jedná se o standardizovaný a dobře prozkoumaný nástroj. NEO-PI-R obsahuje 240 položek, každý z pěti základních faktorů je ještě dělen do šesti dalších subškál, díky čemuž jsou jeho výsledky podrobné a tím pádem výhodnější pro výzkum. Nevýhodou využití NEO-PI-R je dle mého názoru časová náročnost jeho vyplňování (30 – 45 min). Toto je

úskalím jak pro zaměstnavatele, který musí na tuto dobu zaměstnance uvolnit, tak i pro samotné respondenty, pro které mohlo být vyplňování náročné a únavné. Je nasnadě zvážit využití kratší verze, např. NEO-FFI, která obsahuje pouze 60 položek.

Jak bylo zmíněno výše, experimentální škála vlastní konstrukce zaměřená na zjevné testování integrity, vykazuje velmi dobré výsledky konzistence jednotlivých položek. Také data vycházející z této škály vyšla v normálním rozložení. Předností škály je prokázáný vztah s faktorem *Přívětivosti* a *Svědomitosti* a také s predikcí kontraproduktivního pracovního chování. Nevýhodu experimentální škály lze spatřit ve znění některých položek, které mohou respondenti vnímat příliš negativně a na které mohou proto odpovídat s určitou sebestylizací.

Co se týče sběru dat v první části výzkumu (kódování respondentů prostřednictvím jejich nadřízeného), i přes dostatečné vysvětlení tohoto postupu respondentům, u některých vyvolávalo nedůvěru, což mohlo ovlivnit výsledky testování. Na druhé straně mnoho respondentů (téměř jedna třetina) záznamový arch podepsalo – byl zde tedy z jejich strany zájem o zpětnou vazbu z dotazníku NEO-PI-R.

Poslední částí výzkumu bylo hodnocení nadřízených respondentů z hlediska výskytu kontraproduktivního pracovního chování. Dotazník na hodnocení výskytu CWB obsahuje pouze 30 položek, lze jej tedy pokládat za časově nenáročný. Výhodou tohoto krátkého dotazníku je také rozlišení jednotlivých položek dle typů kontraproduktivního pracovního chování. Data z tohoto dotazníku nevyšla v normálním rozdělení, některé položky (typy CWB) nebyly v rámci hodnocení ani využity – např. užívání drog. Vzhledem k tomu, že se hodnocení účastnilo 8 nadřízených zaměstnanců, můžeme zde vidět úskalí v tom smyslu, že každý nadřízený mohl přistupovat k hodnocení jinak. Této situaci měla předejít schůzka s nadřízenými, kde jim byl vysvětlen účel a také doporučen postup hodnocení – hodnotit u respondenta pouze reálně pozorované kontraproduktivní pracovní chování.

Výsledky studie je možné shledat jako základ pro další výzkumy v oblasti psychologie práce, zejména výběru zaměstnanců či jejich rozvoje. Využitelná by mohla být zejména krátká experimentální škála vlastní konstrukce zaměřená na zjevné testování integrity, která vykazuje statisticky významné korelace nejen směrem k faktorům NEO-PI-R *Svědomitosti* a *Přívětivosti*, ale také k pozorovanému kontraproduktivnímu pracovnímu chování. Konzistence položek škály je také na velmi dobré úrovni. Vzhledem k těmto dobrým statistickým výsledkům by bylo vhodné její využití k dalším výzkumům zaměřeným na testování integrity a její možné predikce kontraproduktivního pracovního chování.

Z pohledu dalších výzkumů by bylo vhodné ověřit použitelnost škály na širším a rozsáhlejší vzorku, dále pak vytvořit s její pomocí rozsáhlejší dotazník a ověřit ho zejména při výběru zaměstnanců, nikoliv u posuzování zaměstnanců stávajících.

Zajímavým zjištěním je také možná využitelnost jednotlivých konstruktů (zjevné či skryté integrity) dle vykazovaných typů kontraproduktivního chování. Pro praxi by bylo užitečné výběrově zvolit metodu podle toho, jaký typ CWB chceme predikovat.

9. ZÁVĚR

Nejpodstatnější závěry práce můžeme popsat následovně. Byl potvrzen předpoklad, že faktory *Svědomitost* a *Přívětivost* podle NEO-PI-R (skrytý test integrity) jsou ve vztahu ke krátké experimentální škále vlastní konstrukce zaměřené na zjevné testování integrity. Tím byly potvrzeny výsledky předchozích výzkumů, např. metaanalýza Ones a Viswesvarana (1998b, in Hough & Ones, 2001).

Byla ověřena myšlenka, že faktory *Svědomitost* a *Přívětivost* podle NEO-PI-R souvisí s predikcí vybraných typů kontraproduktivního pracovního chování, zejména *Zneužití zdrojů*, *Slabá kvalita* či *Rizikové chování*. Tímto zjištěním byly potvrzeny také výsledky předchozích výzkumů, např. Piskin, Ersoy-Kart, Savci & Guldu (2014).

Byla ověřena možná využitelnost krátké experimentální škály vlastní konstrukce z hlediska predikce vybraných typů kontraproduktivního pracovního chování, zejména *Pasivní agresivita*, *Rizikové chování*, *Zneužití zdrojů*, *Slabá kvalita* či *Ničení*. Byla potvrzena také vysoká konzistence vytvořené škály.

Výsledky tohoto a dalších výzkumů věnujícím se oblasti integrity a pracovního chování je možné využít primárně v oblasti psychologie práce. Mají potenciál být cenným nástrojem při výběru zaměstnanců nebo při dalším rozvoji zaměstnanců stávajících. Kontraproduktivní pracovní chování je dysfunkční a škodlivé jednání, které se vyskytuje v různé intenzitě v každé organizaci. Možnost predikovat toto případné chování je pro zaměstnavatele velmi důležité a využitelné, jelikož pracovní chování zaměstnanců obecně je jednou z věcí, která nejvíce ovlivňuje efektivitu a chod celé organizace. Největší výzvou pro další výzkum je tedy standardizace metody pro predikci kontraproduktivního pracovního chování při výběru zaměstnance.

10. SOUHRN

Diplomová práce se věnuje konstruktivnímu aspektu integrity osobnosti a vybraným aspektům pracovního chování. Teoretická část práce popisuje hlavní poznatky z oblasti osobnosti v kontextu psychologie práce, pracovního chování, integrity osobnosti a realizovaných výzkumů souvisejících s integritou osobnosti a kontraproduktivním pracovním chováním.

Jak bylo zmíněno výše, prvním okruhem teoretického rámce je osobnost v kontextu psychologie práce. Tento okruh má několik podkapitol, z nichž první je obecně pojatá kapitola definice osobnosti. Na tuto kapitolu navazuje pětifaktorový model osobnosti v souvislosti s využitím metody NEO-PI-R ve výzkumné části práce. Zde jsou uvedeny také teorie H. J. Eysencka a R. B. Cattella, jelikož pětifaktorový model osobnosti z jejich teorií vychází. V podkapitole je popsán vznik koncepce Big Five, jednotlivých obecných faktorů (*Neuroticismus, Extraverze, Otevřenost vůči zkušenosti, Přívětivost a Svědomitost*) a psychodiagnostické metody pro jejich zjištění. Poslední podkapitolou jsou projevy osobnosti v pracovním chování. Základní dimenze osobnosti související s jejími projevy v pracovním chování členíme dle Provazníka na výkonové charakteristiky osobnosti, které jsou pro člověka důležité z hlediska praktického uplatnění v životě a v práci, dále motivační dimenze a profilující vlastnosti osobnosti, které zachycují individuální specifika osobnosti.

Dalším okruhem teoretického rámce je pracovní chování. Pracovní chování definujeme jako průběh všech akcí a interakcí členů organizace, které přímo nebo nepřímo ovlivňují její efektivitu. Jsou zde rozděleny a popsány faktory, které ovlivňují pracovní chování podle Urbana – pracovní postoje, pracovní motivace, pracovní schopnosti a pracovní výkonnost. Poslední podkapitolou je **kontraproduktivní pracovní chování**, které je z hlediska výzkumného zaměření práce jednou z nejpodstatnějších. Kontraproduktivní pracovní chování se vyskytuje v organizacích zcela běžně. Jedná se o úmyslné chování zaměstnance, které je proti cílům organizace. Toto kontraproduktivní pracovní chování negativně ovlivňuje nejen členy organizace, ale i organizaci samotnou. Kapitola se opírá o rozdělení kontraproduktivního pracovního chování dle Robinsona a Bennetta. Tito autoři jej rozdělují na zneužívání, odklon od výrobních postupů, sabotáž, krádež a stažení se. Pro výzkumnou část této práce bylo využito dělení kontraproduktivního pracovního chování dle Sacketta: krádež a související chování, ničení majetku, zneužití informací, zneužívání času a zdrojů, rizikového chování, slabá docházka, špatná kvalita práce, užívání alkoholu, užívání drog, nevhodné verbální akce a nevhodné fyzické akce.

Dalším tematickým okruhem je **integrita osobnosti**. Tato kapitola se skládá z podkapitol vymezení pojmu integrita osobnosti a psychodiagnostické metody testování integrity. Integrita osobnosti je popsána jako složitý konstrukt, který má mnoho různých definic dle zaměření jejich autorů. V rámci této diplomové práce a jejího výzkumného zaměření je integrita osobnosti chápána v souladu s definicí Dunna jako soudržnost mezi souborem morálních hodnot, které mají soulad s řadou společenských hodnot, a dále jako soulad mezi chováním jedince a tímto souborem morálních/sociálních hodnot v průběhu času a napříč sociálním kontextem. Dle Schlenkera by integrita osobnosti z tohoto úhlu pohledu v sobě dále měla zahrnovat také poctivost, důvěryhodnost, „držení slova“, plnění povinností, neochotu k porušení zásady. Výzkum zaměřený na psychodiagnostické možnosti testování integrity je v posledních letech poměrně rozšířený. Je zde mnoho empirických studií, které dokládají validitu testů integrity jakožto prediktorů řady ukazatelů, které mají vztah k pracovnímu výkonu a tedy i ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování. V rámci rozlišení typů testů integrity je uvedeno dělení dle Edenborougha - *zjevné testy integrity*, které přímo zjišťují postoje vůči nečestnému a nelegálnímu jednání, a *testy založené na osobnosti*, někdy nazývané jako *skryté*, které měří osobnostní charakteristiky korelující se širokou škálou projevů kontraproduktivního chování. V České republice je testů integrity nedostatek, většinou je zatím využíváno skrytých testů integrity – např. BIP, NEO, HPI, HDS či SPARO. Jako testy integrity lze použít i některé projektivní metody jako je například ROR, TAT nebo orientačně HT. Vycházíme z tvrzení Seitla, který uvádí, že v současné době jediným zjevným testem integrity dostupným na českém trhu je test Squares od společnosti Cut-e.

V posledním tematickým okruhu jsou uvedeny **realizované výzkumy**, ze kterých poté ve výzkumné části vycházím. Ones a Viswesvaran sumarizovali výsledky vztahů mezi integritou osobnosti a faktory Big Five – *Přívětivost* i *Svědomitost* zde měly velmi silný vztah ke zjevné integritě. Jako další je uvedena výzkumná studie Johnse, který se zabývá psychologií absentérství, nedochvilnosti a také fluktuace – tyto faktory jsou predikovány pomocí zjevných i skrytých testů integrity. Výzkum od Murphyho a Lee podporuje hypotézu, že osobnostní dimenze *Svědomitost* více souvisí s integritou než s dalšími osobnostními charakteristikami. Jedinci, kteří vykazovali nízkou úroveň rysu *Svědomitost*, také obdrželi nízké skóre v prověřených testech sledujících integritu. Dalším uvedeným výzkumem je výzkum Piskin, Ersoy-Kart, Savci a Guldu, jehož výsledky podporují souvislost dimenzí Big Five a kontraproduktivního pracovního chování - *Přívětivost* vykazuje statisticky významnou negativní korelaci se všemi typy kontraproduktivního pracovního chování (zneužívání, krádež, vyhýbání se, sabotáž) a *Svědomitost* se třemi z nich (zneužívání, vyhýbání, sabotáž).

Výzkumným problémem této studie byly tedy možnosti testování integrity a zjištění, který z výše uvedených způsobů (skryté a zjevné testování integrity) lépe predikuje kontraproduktivní pracovní chování. **Cíle práce** byly stanoveny jako (1) prozkoumat vztah mezi skrytým testem integrity (NEO-PI-R – škály *Svědomitost* a *Přívětivost*) a škálou vlastní konstrukce zacílenou na zjevné testování integrity, (2) posoudit prediktivní validitu těchto metod ve vztahu k hodnocenému kontraproduktivnímu pracovnímu chování. **Základní soubor** byl tvořen zaměstnanci (muži) pracujícími ve výrobních společnostech. **Výběrový soubor** čítal 147 respondentů - zaměstnanců výrobní společnosti v Moravskoslezském kraji. Věk respondentů se pohyboval mezi 22 až 61 lety. Průměrný věk respondentů je 42,8 let, průměrná délka zaměstnání ve společnosti je 16,4 let. Respondenti byli vybíráni pomocí záměrného výběru.

Metody sběru dat. Kvantitativní výzkum byl realizován pomocí skrytých a zjevných testů integrity. Jako skrytý test integrity byl využit NEO-PI-R (*Revised NEO Personality Inventory*) a jako zjevný test integrity experimentální škála vlastní konstrukce. Pro zhodnocení výskytu kontraproduktivního pracovního chování bylo využito hodnocení nadřazených respondentů.

NEO-PI-R je tvořen 240 položkami, kterým respondent přisuzuje, nakolik jej vystihují na škále „vůbec mě nevystihuje“ až po „úplně mě vystihuje“. Doba administrace testu je cca 30 – 45 minut, není stanoven časový limit. Jelikož NEO-PI-R vychází z pětifaktorového modelu osobnosti, je zde pět obecných dimenzí osobnosti - *Neuroticismus*, *Extraverze*, *Otevřenost vůči zkušenosti*, *Přívětivost*, *Svědomitost*. Krátká experimentální škála vlastní konstrukce je zaměřena na zjevné testování integrity. Tato krátká experimentální škála obsahuje 35 položek - 21 položek týkajících se morální integrity a 14 položek týkajících se vybraných projevů kontraproduktivního pracovního chování, které jsou opakem integrity. Položkám respondenti přisuzovali, do jaké míry s nimi souhlasí na škále od 1 = úplně souhlasím až po 5 = vůbec nesouhlasím. Administrace není časově omezena, doba vyplnění byla cca 15 minut. Další použitou metodou bylo hodnocení nadřazených z hlediska výskytu kontraproduktivního pracovního chování, které sestává ze 30 výroků. Nadřazení respondentů měli ohodnotit, zda se u respondentů vyskytovalo kontraproduktivní pracovní chování a pokud ano, v jaké formě. K vytvoření výroků byl jako podklad využit výčet kontraproduktivního pracovního chování dle Sacketta (2002). Jednalo se o okruhy: *Krádež*, *Ničení*, *Zneužití informací*, *Zneužití zdrojů*, *Rizikové chování*, *Slabá docházka*, *Slabá kvalita*, *Alkohol*, *Drogy*, *Nevhodná verbalizace*, *Agrese* a *Pasivní agresivita*. Nadřazení na výroky odpovídali pomocí škály 0 bodů = nikdy, 1 bod = zřídka, 2 body = občas, 3 body = často, 4 body = velmi často. Testování respondentů probíhalo ve skupinách u stolu v samostatné místnosti, kdy administrátor byl v místnosti

přítomen po celou dobu testování. Každý respondent byl v úvodu seznámen s průběhem testování, cíli výzkumu a také specifickým kódováním respondentů (nadřízení zaměstnanci mají klíč k identifikačním kódům respondentů, administrátor jej nemá k dispozici). Každý respondent vyplnil informovaný souhlas, následoval dotazník NEO-PI-R a poté Krátká experimentální škála, která obsahovala stratifikační údaje. Specifickým kódováním byla zachována anonymita respondentů a umožněna druhá fáze výzkumu, která sestávala z hodnocení výskytu kontraproduktivního pracovního chování respondentů jejich přímými nadřízenými. To probíhalo po 3 měsících od testování respondentů (z důvodu zachování prediktivní validity).

Zpracování dat. Data byla zpracována v programech Microsoft Office Excel 2016 a STATISTICA 12.

Výsledky a závěry výzkumu. Při analýze dat jsme mezi nejvýznamnějšími výsledky identifikovali statisticky významnou negativní korelaci mezi *Svědomitostí* podle NEO-PI-R a kontraproduktivním chováním typu *Zneužití zdrojů* a *Slabá kvalita* pozorovaném supervizorem. Dále jsme potvrdili statisticky významnou negativní korelaci mezi *Přívětivostí* podle NEO-PI-R a stejnými typy kontraproduktivního pracovního chování jako výše, tj. *Zneužití zdrojů* a *Slabá kvalita*. Vztah se prokázal také mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a typy kontraproduktivního pracovního chování *Zneužití zdrojů* a *Slabá kvalita* (jednalo se však o statisticky významnou pozitivní korelaci vzhledem k designu dotazníků). Taktéž byla zjištěna statisticky významná pozitivní korelace mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a celkovým skórem kontraproduktivního pracovního chování pozorovaného supervizorem. Statisticky významná negativní korelace se prokázala dále mezi zjevnou integritou měřenou experimentální škálou a *Svědomitostí*, *Přívětivostí* podle NEO-PI-R.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY

- 1) Balcar, K. (1991). *Úvod do studia psychologie osobnosti*. MACH: Chrudim.
- 2) Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- 3) Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Rubico: Olomouc.
- 4) Bělohávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press.
- 5) Blatný, M. (2010). *Psychologie osobnosti. Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada.
- 6) Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
- 7) Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*. *Human Performance*, 10, 99–109.
- 8) BusinessDictionary (2016). *Workplace behavior*. Získáno 17.7.2016 z: <http://www.businessdictionary.com/definition/workplace-behavior.html>.
- 9) Cakirpaloglu, P. (2004). *Psychologie hodnot*. Olomouc: Votobia.
- 10) Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada.
- 11) Cakirpaloglu, P., Šmahaj, J., Dobešová Cakirpaloglu, S., & Coufalová, D. (2016). *Šikana na pracovišti a právní ochrana zaměstnanců v České republice*. *Psychologie a její kontexty* 7 (1), 19-36.
- 12) Colquitt, J., Rodell, J., Scott, B., Conlon, D., Long, D., Zapata, C., & Wesson, M. (2013). *Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives*. *Journal Of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- 13) Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Free Press.
- 14) Craig, B. S., & Smith, J. A. (2000). *Integrity and Personality: A Person-Oriented Investigation*. New Orleans: Symposium presented at the annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology.
- 15) Cut-e (2015). *Squares*. Získáno 3.4.2016 z: <http://www.cut-e.cz/online-diagnostika/vyhledavac-produktu-cut-e/product-details/cuteproduct/Product/show/squares/>; <http://www.cut-e.cz/online-diagnostika/mereni-duveryhodnosti/>.

- 16) Dalal, R. S. (2005). *A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6).
- 17) Dilchert, S., Ones, D. S., Davis, R. D., & Rostow, C. D. (2007). *Cognitive ability predicts objectively measured counterproductive work behaviors*. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3).
- 18) Drapela, V. (2003). *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál.
- 19) Dunn, C. P. (2009). *Integrity matters*. *International Journal of Leadership Studies*, 5 (2).
- 20) Edenborough, R. (2005). *Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance*. London: Kogan Page.
- 21) Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.
- 22) Eysenck, H. J. (1947). *Dimensions of Personality*. London: Routledge & Kegan Paul Limited.
- 23) Eysenck, H. J., & Eysenck, S. B. G. (1969). *Personality Structure and Measurement*. London: Routledge & Kegan Paul Limited.
- 24) Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.
- 25) Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H., & Basis, L. (2010). *Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive behaviors*. *Human Resource Management Review*, 20, 73-84.
- 26) Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). *Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace*. *Journal of vocational behavior*, 66(3), 438-456.
- 27) Fripp, J., Fripp, M., & Fripp, D. (2000). *Speaking of Science: Notable Quotes on Science, Engineering, and the Environment*. Eagle Rock: LLH Technology Publishing.
- 28) Gruber, J., Kyrianová, H., & Fonville, A. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- 29) Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.
- 30) Hoover, T. O. (1978). *The Hand Test: Fifteen Years Later*. *Journal of Personality Assessment*, 42 (2).
- 31) Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Managementt. Press.
- 32) Hough, L. M., & Ones, D. S. (2001). *The Structure, Measurement, Validity, and Use of Personality Variables in Industrial, Work, and Organizational Psychology*. In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, Ch. (Ed.). (2001). *Handbook of*

- Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 1 Personnel Psychology* (233 – 277). London: Sage.
- 33) Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press.
- 34) Hřebíčková, M. (2004). *NEO osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum HOGREFE.
- 35) Hřebíčková, M. (2011). *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti. Přístupy, diagnostika, uplatnění*. Praha: Grada.
- 36) Hubinková, Z. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada.
- 37) Chang, K., & Smithikrai, Ch. (2010). *Counterproductive behaviour at work: an investigati-on into reduction strategies*. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1272-1288.
- 38) Janošová, P. (2008). *Dívčí a chlapecká identita. Vývoj a úskalí*. Praha: Grada.
- 39) Jones, G. (2001). The Psychology of Lateness, Absenteeism, and Turnover. In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, Ch. (Ed.). (2001). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2 Organizational Psychology* (232 - 252). London: Sage.
- 40) Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- 41) Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- 42) Křivohlavý, J. (2011). *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie. Možnosti, které čekají*. Praha: Grada.
- 43) Langmeier, J., & Krejčířová, D. (2006). *Vývojová psychologie*. Praha: Grada.
- 44) Lečbych, M. (2013). *Wágnierův Hand test: Aplikace ve výzkumu a v praxi*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- 45) Leymann, H. (1996). *The content and development of mobbing at work*. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- 46) Marcus, B., Wagner, U., Poole, A., Powell, D. M., & Carswell, J. (2009). *The relationship of GMA to counterproductive work behavior revisited*. *European Journal of Personality*, 23 (6).
- 47) Mattheuman, L., Rose, A., & Hetherington, A. (2009). *Work Psychology*. New York: Oxford University Press Inc.
- 48) Mikulaščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
- 49) Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada.
- 50) Murphy, K. R., & Lee, S. L. (1994). *Personality Variables Related to Integrity Test Scores: The Role of Conscientiousness*. *Journal of Business and Psychology*, 8 (4).
- 51) Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.

- 52) Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- 53) Piskin, M., Ersoy-Kart, M., Savci, I., & Guldu, O. (2014). *Counterproductive work behavior in relation to personality type and cognitive distortion level academics*. *European Journal of Research on Education*, 2(6).
- 54) Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace*. Praha: Grada.
- 55) Plháková, A. (2003). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- 56) Plháková, A., Dostál, D., & Zášková, T. (2015). *Hollandova typologie profesních zájmů ve vztahu k doménově specifické kreativité*. *Československá psychologie*, 59(1).
- 57) Preiss, M., Krámský, D., & Příhodová, T. (2014). *Morální usuzování a jednání jako součást integrity osobnosti*. *E-psychologie*, 8(1).
- 58) Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- 59) Provozník, V. (1997). *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada.
- 60) Rabin, A. I. (1968). *Projective Techniques in Personality Assessment*. New York: Springer Science + Business Media.
- 61) Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2016). *Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion*. *Journal of Work and Organizational Psychology* 32, 25–37.
- 62) Říčan, P. (2007). *Psychologie osobnosti. Obor v pohybu*. Praha: Grada.
- 63) Sackett, P. R. (2002). *The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance*. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5–11.
- 64) Salgado, J. F. (2002). *The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors*. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.
- 65) Seitzl, M. (2015). *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- 66) Sharma, A., & Thakur, K. (2016). *Counterproductive Work Behaviour: The Role of Psychological Contract Violation*. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 3 (1).
- 67) Schlenker, B. R. (2008). *Integrity and Character: Implications of Principled and Expedient Ethical Ideologies*. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27 (10).
- 68) Smékal, V. (2012). *Psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister & Principal.

- 69) Smith, M. (1988). *Calculating the sterling values of selection*. *Guidance and Assessment Review*, 4(1), 6-8.
- 70) Stehlík, L. (2015). *Zjišťování rizika výskytu kontraproduktivního pracovního chování: lokální souběžná kritériální validizace Hoganova osobnostního inventáře*. *Československá psychologie*, 59 (3).
- 71) Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
- 72) Svoboda, M. (2013). *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál.
- 73) Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegy. Mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada.
- 74) Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2000). *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- 75) Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- 76) Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- 77) Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- 78) Vágnerová, M. (2010). *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum.
- 79) Vašutová, M. (2010). *Základy biodromální psychologie*. Ostrava: Filozofická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě.
- 80) Vendel, Š. (2008). *Kariérní poradenství*. Praha: Grada.
- 81) Vocabulary.com (2016). *Integrity*. Získáno 3.4.2016 z: <https://www.vocabulary.com/dictionary/integrity>.
- 82) Wágnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
- 83) Wágnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada.
- 84) Zimbardo, P. (2014). *Luciferův efekt. Jak se z dobrých lidí stávají lidé zlí*. Praha: Academia.
- 85) Zhou, Z. E., Meier, L. L., & Spector, P. E. (2014) *The Role of Personality and Job Stressors in Predicting Counterproductive Work Behavior: A three-way interaction*. *International Journal of Selection and Assessment*, 22 (3).

Příloha 1: Zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Psychologie
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Psychologie (PSYN)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Mgr. SCHNEIDEROVÁ Kristýna	Masarykova třída 838, Orlová - Lutyně	F150136

TÉMA ČESKY:

Integrita osobnosti a pracovní chování

TÉMA ANGLICKY:

Integrity of personality and working behavior

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Martin Seitl, Ph.D. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

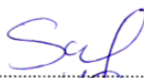
1. Autorka diplomové práce provede rešerši dostupné relevantní literatury a elektronických zdrojů v oblastech: integrita osobnosti a pojetí integrity v psychologii práce, parametry integrity v pracovním prostředí (svědomitost aj.), testování integrity, pracovního chování a jeho vztahu k pracovní výkonnosti.
2. Na základě literatury, zpracovaných výpisků a kopií autorka diplomové práce zformuluje osnovu pro teoretickou a výzkumnou část práce včetně metod a hypotéz. Postupuje od základního problému a výchozí hypotézy ke stanovení orientační osnovy práce, metodiky a cíle práce.
3. Autorka diplomové práce provede v rámci výzkumu analýzu odpovědí získaných prostřednictvím NEO osobnostního inventáře (NEO-PI-R) a krátké experimentální škály vlastní konstrukce, která bude zaměřena na zjevné testování integrity (kontraproduktivního pracovního chování), dále komparaci se subjektivním hodnocením respondenta nadřazeným zaměstnancem.
4. Cílem práce je posoudit prediktivní validitu uvedených metod ve vztahu k charakteristikám ovlivňujícím kontraproduktivní pracovní chování.
5. Metodika výzkumu je kvantitativní. Kvantitativní výzkum bude proveden prostřednictvím NEO-PI-R a krátké experimentální škály vlastní konstrukce. Tato experimentální škála bude také využita k posouzení respondenta nadřazeným zaměstnancem.
6. Celkový výběrový soubor bude v počtu min. 150 respondentů.
7. Statistické a technické zpracování dat z výzkumného šetření bude provedeno příslušnými statistickými a analytickými metodami.
8. Parametry práce budou v souladu s metodickými pokyny katedry psychologie (viz Manuál psaní BP a DP na Katedře psychologie FF UP v Olomouci).

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Alliger, G., Dwight, S. (2000). A meta-analytic investigation of the susceptibility of integrity tests to faking and coaching. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 5972.
- Berry, Ch., M., Sackett, P., R., & Wiemann, S. (2007). A Review of Recent Developments in Integrity Test Research. *Personnel Psychology*, 60, 271-301.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Hogan, J., Barrett, P., & Hogan, R. (2007). Personality Measurement, Faking, and Employment Selection. *Journal of Applied Psychology*, 5, 1270-1285.
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.
- Hřebíčková, M. (2004). *NEO osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum HOGREFE.
- Marcus, B., Höft, S., & Riediger, M. (2006). Integrity Tests and the Five Factor Model of Personality: A Review and Empirical Test of Two Alternative Positions. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(2).
- Moore, W. M., Stewart, R. M. (1989). Evaluating employee integrity: Moral and methodological problems. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 3, 203-215.
- Ones, D., S., Chockalingam, V., & Schmidt, F., L. (2003). Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests. *European Journal of Personality*, 17, 19-38.
- Preiss, M., Krámský, D., & Přihodová, T. (2014). Morální usuzování a jednání jako součást integrity osobnosti. *E-psychologie*, 8(1).
- Preiss, M., & Mačudová, G. (2013). Dotazník žádoucího stylu odpovídání (BIDR-CZ). *Psychiatrie*, 17(2), 59-64.

- Stabile, S., J. (2007). The Use of Personality Tests as a Hiring Tool: Is the Benefit Worth the Cost? U. Pa. Journal of Labor and Employment Law, 4(2).
-Svoboda, M. (2010). Psychologická diagnostika dospělých. Praha: Portál.

Podpis studenta:



Datum: 5.11.2015

Podpis vedoucího práce:



Datum: 6.11.2015

Příloha 2: Abstrakty

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Integrita osobnosti a pracovní chování

Autor práce: Mgr. Kristýna Schneiderová

Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Počet stran a znaků: 93 stran, 202 812 znaků

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 85

Abstrakt (800–1200 zn.):

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat vztah mezi skrytým testem integrity (NEO-PI-R – škály *Svědomitost* a *Přívětivost*) a škálou vlastní konstrukce zacílenou na zjevné testování integrity. Dalším cílem bylo posoudit prediktivní validitu těchto metod ve vztahu k hodnocenému kontraproduktivnímu pracovnímu chování (CWB). Teoretická část práce se věnuje oblastem osobnosti v kontextu psychologie práce, pracovnímu chování, integritě osobnosti a realizovaným výzkumům v této oblasti. Data ve výzkumu byla sbírána prostřednictvím dotazníku NEO-PI-R a krátké experimentální škály vlastní konstrukce. Pro výskyt CWB bylo využito dotazníku pro hodnocení nadřízených respondentů. Výzkumným souborem bylo 147 respondentů ve věku mezi 22 až 61 lety. Výběrový soubor byl vytvořen prostřednictvím záměrného výběru. Potvrdili jsme vztah mezi skrytým testem integrity (konkrétně faktory *Svědomitost* a *Přívětivost* podle NEO-PI-R), zjevným testem integrity (krátká experimentální škála) a predikcí vybraných typů CWB, zejména *Zneužití zdrojů*, *Slabá kvalita* či *Rizikové chování*, stejně jako jsme potvrdili souvislost mezi skrytým a zjevným testem integrity navzájem.

Klíčová slova:

Integrita osobnosti, pracovní chování, kontraproduktivní pracovní chování, NEO-PI-R, skryté testy integrity, zjevné testy integrity

ABSTRACT OF THESIS

Title: Integrity of personality and work behavior

Author: Mgr. Kristýna Schneiderová

Supervisor: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Number of pages and characters: 93 pages, 202 812 characters

Number of appendices: 5

Number of references: 85

Abstract (800–1200 characters):

The aim of diploma thesis was to investigate the relationship between covert integrity test (NEO-PI-R – *Conscientiousness* and *Agreeableness* scales) and the scale of own construction targeted at overt integrity testing. Another objective was to assess the predictive validity of these methods in relation to the evaluated counterproductive work behavior (CWB). The theoretical part is focused on areas of personality in the context of work psychology, work behavior, integrity of personality and realized research in this sphere. Data in this research were collected using the questionnaire NEO-PI-R and short experimental scale of own construction. The questionnaire with evaluation of CWB was used for incidence of CWB and was provided by respondent's supervisors. The research group was 147 respondents aged between 22-61 years. The sample was created through the intentional choice. We confirmed the relationship between the covert integrity test (specifically the factors *Conscientiousness* and *Agreeableness* according to NEO-PI-R), the overt integrity test (short experimental scale) and prediction of selected types of CWB, especially the *Misuse of resources*, *Poor quality* or *Risk behavior*, as well as we confirmed mutual relationship between the covert and the overt integrity tests.

Key words:

Integrity of personality, work behavior, counterproductive work behavior, NEO-PI-R, covert integrity tests, overt integrity tests

Příloha 3: Informovaný souhlas



Korespondenční adresa: Křížkovského 10, 771 80 Olomouc
Sídlo: Vodární 6, 779 00 Olomouc
Tel.: +420 585 633 501 | Fax: +420 585 633 700
Email: psychologje@upol.cz | www.psych.upol.cz

INFORMOVANÝ SOUHLAS S POSKYTNUTÍM ÚDAJŮ PRO VÝZKUMNÉ ÚČELY V RÁMCI PSYCHOLOGICKÉ DIAGNOSTIKY

Název práce: Integrita osobnosti a pracovní chování
Autor práce: Mgr. Kristýna Schneiderová
Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.
Termín realizace: květen - červenec 2016

Jméno respondenta/respondentky:

Datum narození:

Adresa:

Respondent/ka souhlasí s psychologickou diagnostikou pro výzkumné účely za níže uvedených podmínek:

1. Baterie metod je složena ze dvou dotazníků.
2. Před začátkem diagnostiky byl/a respondent/ka seznámen/a s informacemi o jejím průběhu.
3. Respondent/ka svým podpisem stvrzuje, že se před začátkem diagnostiky necítí unaven/a, nemocen/a, nebo pod vlivem léků a látek působících na centrální nervovou soustavu.
4. K přímým materiálům, které jsou získány během výzkumu má přístup pouze PhDr. Martin Seitl, Ph.D. a Mgr. Kristýna Schneiderová.
5. Získaná data budou využita k výzkumnému účelu (ověřování statistických hypotéz). Data získaná z jednotlivých metod budou součástí číselných souborů, které jsou anonymizovány a zpracovány bez souvislosti s osobními a dalšími údaji, které by mohly ve výstupech identifikovat respondenta/respondentku.
6. Respondent/ka má právo kdykoliv svůj souhlas s výzkumným využitím zrušit.
7. Respondent/ka prohlašuje, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů a výše uvedenými body souhlasí se zpracováním osobních údajů získaných během psychologické diagnostiky. Výzkumný tým uvedený v bodě 4., se zavazuje nakládat s daty podle výše uvedeného zákona a bodů tohoto informovaného souhlasu.

Datum:

Podpis respondenta/respondentky:



Příloha 4: Experimentální škála vlastní konstrukce



**KATEDRA
PSYCHOLOGIE**
FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Korespondenční adresa: Křížkovského 10, 771 80 Olomouc
Sídlo: Vodární 6, 779 00 Olomouc
Tel.: +420 585 633 501 | Fax: +420 585 633 700
Email: psychologie@upol.cz | www.psych.upol.cz

EXPERIMENTÁLNÍ ŠKÁLA

Instrukce pro vyplňování

Niže máte uvedeno 35 výroků. Přečtete si pozorně každý výrok a ohodnotíte, do jaké míry s ním souhlasíte na škále 1 až 5, kdy 1 vyjadřuje úplně souhlasím a 5 vůbec nesouhlasím. K hodnocení využijte záznamový list.

1	Věřím, že existují všeobecné morální zásady, které by měl člověk dodržovat.
2	Mí kolegové se mnou rádi spolupracují.
3	Když někomu něco slíbím, vždy držím své slovo.
4	Myslím si, že je pošetilé říkat pravdu, jestliže mohu mít díky lži nějaký zisk nebo výhodu.
5	Stalo se mi, že jsem zůstal doma na neschopence, i když jsem nebyl nemocný.
6	Každý člověk by měl mít stanovené své zásady a těmi by se měl řídit.
7	Své kamarády nepomlouvám za jejich zády.
8	Stalo se mi, že jsem se v zaměstnání místo zadané práce věnoval jiným činnostem.
9	Je důležité stát si za svými principy a zásadami bez ohledu na to, co by tím člověk mohl ztratit.
10	Při práci vždy dodržuji předepsané výrobní postupy.
11	Lhat je někdy nutné, když chce člověk dosáhnout svých cílů.
12	Je pro mě důležité vědět, že jsem neporušil své zásady.
13	Někdy je potřeba kolegovi pořádně "od plic" vynadat.
14	Je jedno, kolik člověk vydělává peněz, pro spokojený život je důležité, aby měl charakter.
15	Stalo se mi, že jsem si udělal ze svého kolegy legraci, která ho před ostatními shodila a zesměšnila.
16	Jestliže člověk něčemu věří, měl by si za tím stát i v případě, že by mohl přijít o nějaké výhody.
17	Neexistují žádné principy, pro které by stalo za to zemřít.
18	Svou práci dělám vždy svědomitě.
19	Myslím si, že druzí lidé věří mému slovu.
20	Krádež lze omluvit, pokud má pro to člověk dobrý důvod.
21	Některé prohřešky jsou prostě špatné a nemohou být žádným způsobem omluveny.
22	Člověk by neměl porušit své zásady kvůli vidině zisku či osobní výhody.
23	Když si něco od někoho půjčím, tak to vždycky vrátím.
24	Jestliže lidé podvádí kvůli správným důvodům, je to v pořádku.
25	Nikdy neslibuji nic, co bych nemohl splnit.
26	Myslím si, že je důležité se s kolegy nedostávat do zbytečného konfliktu.
27	Lidé si o mně myslí, že jsem spolehlivý.
28	Je důležité do práce chodit včas.
29	Mám své zásady a ty nikdy neporušuji.
30	Už se mi stalo, že jsem záměrně dělal svou práci špatně.
31	Je důležité, aby ve společnosti existovala pravidla.
32	Je v pořádku někoho využít pro dosažení svého cíle.
33	Nestává se mi, že bych přišel pozdě na pracovní schůzku.
34	Je důležité plnit své povinnosti, jak v pracovním, tak osobním životě.
35	Jestliže mě kolega v práci požádá o pomoc, neodmítnu ho.



Příloha 5: Hodnocení nadřízených z hlediska výskytu CWB

HODNOCENÍ NADŘÍZENÍ CWB

Vážení mistři,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění hodnocení pracovního chování Vašich podřízených zaměstnanců, kteří se zúčastnili 1. části výzkumu. Zaměstnanci mi tak poskytli data, která bych chtěla porovnat s Vaším vnímáním jejich pracovního chování. Účelem výzkumu je tedy posoudit, jaká je souvislost mezi osobností zaměstnance v některých svých charakteristikách a jeho vykazovaným chováním. Vy byste měli u zaměstnance hodnotit tzv. kontraproduktivní pracovní chování (záměrné chování zaměřené proti organizaci nebo lidem v ní) - jestli se vůbec u zaměstnance vyskytuje a pokud ano, v jaké formě. Toto chování se obecně vyskytuje v každé společnosti, nikde nejsou zcela špatní ani zcela bezchybní lidé. Cílem není žádné srovnávání skupin zaměstnanců mezi sebou nebo porovnávání s vnějším kritériem. Níže máte uvedeno 30 výroků, které vyjadřují určité chování zaměstnance. Přečtěte si pozorně každý výrok a obhodnopte, jak často se z Vašeho pohledu chování u zaměstnance vyskytovalo v uplynulých 3 měsících, tj. srpem - říjen:

0 bodů = nikdy

1 bod = zřídka

2 body = občas

3 body = často

4 body = velmi často

Předem Vám moc děkuji.

Kristýna

1.	Udělal/a si delší přestávku, než je povoleno.
2.	Záměrně nepostupoval/a podle výrobních pokynů.
3.	Obviňoval/a svého spolupracovníka za svou vlastní chybu.
4.	Záměrně pracoval/a nedbale.
5.	Odešel/odešla z práce dříve, než je povoleno.
6.	Místo zadané práce se věnoval/a jiným činnostem.
7.	Poničil/a prostor, ve kterém se v práci pohybuje.
8.	Odcizil/a majetek spolupracovníka.
9.	Nepoužíval/a OOPP.
10.	Přišel/přišla pozdě na domluvenou pracovní schůzku.
11.	Přišel/přišla do práce pod vlivem alkoholu.
12.	V práci se pohádal/a se svým kolegou.
13.	Nepředal/a kolegovi důležitou informaci.
14.	Falšoval/a důležité pracovní záznamy.
15.	Užíval/a drogy během pracovní doby.
16.	V pracovní době vyřizoval/a své soukromé záležitosti.
17.	Přišel/přišla do práce později, než je povoleno.
18.	Zneužil/a důvěrné informace.
19.	Vyhrožoval/a svému kolegovi.
20.	Přišel/přišla do práce pod vlivem drog.
21.	Byl/a vůči kolegům vulgární.
22.	Záměrně poškodil/a majetek zaměstnavatele.
23.	Fyzicky napadl/a svého kolegu.
24.	Užíval/a alkohol během pracovní doby.
25.	Odmítl/a vykonat nařizenou práci.
26.	Odcizil/a majetek zaměstnavatele.
27.	Záměrně dělal/a svou práci špatně.
28.	Měl/a vůči svému kolegovi (kolegyni) nevhodné sexuální návrhy.
29.	Bez omluvy nepřišel/nepřišla do práce.
30.	Nedodržoval/a zásady bezpečnosti práce.

