

## PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY KORPORATIVNÍ ZLOČINNOSTI

*PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.,  
Bankovní institut vysoká škola  
(Praha)*

*The article informs about possible use of forensic psychology knowledge in the course of preventing and clearing up firm crime economic delicts and delicts against property.*

*Listing numerous crimes falling into financial crime and defining social and psychological particularities of firm crime the attention of the author is focused on the role of a human factor in committing such crime.*

*The personality of the individual the action of whom may result in potential or even real danger of firm crime origination appears to be the object of forensic psychology attention in solving firm crime problems. Instead of seeking "typical" features of criminals it prefers in seeking inner causes (motives) of financial crime commission so called interactive attitude towards the personality i.e. the assessment of the individuality in context of situation variables and particular conditions the individual (employee) occurs in.*

*To prevent firm crime or possibly to get social or psychological causes leading to its commission the particular procedure – forensic psychological audit can be used.*

*In conclusion general theoretical recommendations are applied on practical ones for making a forensic psychological audit in a firm.*

**Keywords:** *Firm criminality, interactive approach to the personality of offender, abilities, motivation, attitudes, forensic psychological audit, job position risk, employee reliability.*

Při předcházení, zamezování a odhalování trestné činnosti plní nezastupitelnou úlohu policejní a forenzní psychologie. O možnostech využívání poznatků policejní a forenzní psychologie při přecházení a odhalování trestné činnosti v oblasti firemní kriminality chci informovat ve svém článku.

Z pohledu forenzní psychologie pod pojem firemní kriminalita zařazujeme jednání zaměstnanců, kterým porušují nebo ohrožují práva a oprávněné zájmy zaměstnavatelů. Jedná se o delikty, páchané vlastními zaměstnanci především proti hospodářským zájmům či majetku zaměstnavatele.

Mezi nejfrekventovanější trestné činy, patřících do sféry firemní kriminality, patří krádeže ve firmě, zpronevěry, podvodná jednání (vylákání neoprávněných mezd, fingování dokladů), delikty porušující hospodářskou věrnost (zneužití zmocnění, poskytování neoprávněných výhod konkurenci, přijímání – poskytování úplatku, zneužití zájmu na nosiči informací, ničení a poškozování majetku firmy, porušení povinnosti při správě cizího majetku, neoprávněné užívání cizí věci, provádění jiné činnosti poškozující firmu). Z pohledu trestního práva se jedná o trestné činy proti majetku a trestné činy hospodářské příp. tr. činy proti pořádku ve věcech veřejných (přijímání úplatku, podplácení, nepřímé úplatkářství).

Někteří autoři sem řadí i hrubé porušování pracovní kázně, bezpečnosti práce, bezpečnostních pravidel organizace, (v důsledku čeho může vzniknout škoda, ohrožení života a zdraví zaměstnanců nebo jiná závažná újma), ale i osobní útoky (vyhrožování po telefonu, anonymy, fyzické útoky) vedoucí proti zaměstnancům firmy.

Svou roli hraje jistě skutečnost, že jde o výrazně specifický a složitý problém. Poškození organizace může mít různé podoby od neložnosti (sdělení firemních záměrů konkurenci, upřednostnění osobních zájmů nad firemními) přes úmyslné vynášení fi-

remního kno-how až po jednoznačně kriminální akty (podvod, korupce, manipulace veřejné soutěže). V důsledku popsané jevové pestrosti leží tato problematika v zájmové sféře různých psychologických aplikací (psychologie práce a organizace, kriminální psychologie, personální psychologie). Je třeba otevřeně říci, že poznatky o tom, jaké motivy a incentivy (situační vlivy) podněcují nelояální chování na pracovišti, jsou čerpány především z kapitol o kriminální motivaci vůbec a dále z kasuistického zpracování známých případů.

Pro firemní kriminalitu je příznačné:

- a) Relativně snadná dostupnost předmětu zájmu pachateli (úzký vztah mezi pachatelem a předmětem chráněného zájmu)
- b) Rozmanitost forem, druhů a způsobů páchané činnosti, nové druhy trestné činnosti (umožňované nezřídka „kulháním“ legislativy)
- c) V jednání je v převážné většině případů přítomen úmysl
- d) Jednání pachatelů je značně sofistikované
- e) „Iradiace“ – tj. „nabalování“ dalších trestných činů na páchaný skutek (krádež-podvod)
- f) Utajování páchané činnosti
- g) Latence a často i dlouhodobost
- h) Novým prvkem firemní kriminality je skupinovitost (týmovost) při jejím páchání, spolupráce interních pachatelů s externími.

Uvedené znaky výrazně limitují možnosti předcházení a zamezování páchání firemní kriminality, znesnadňují objasňování příčin jejího vzniku, vyvolávají zvýšené nároky na kontrolní činnost, na včasnou detekci signálů o páchání trestné činnosti.

Forenzní psychologie – na rozdíl od dalších vědních disciplín, zabývajících se problémem firemní kriminality (trestní právo, kriminalistika, kriminologie), se zaměřuje na porozumění osobnosti jedince, jež svým jednáním naplňuje znaky některého z trestných činů, zařazovaných do sféry firemní kriminality.

Psychologický přístup k fenoménu firemní kriminality umožňuje nalézat odpovědi na následující praktické otázky (vztahující se k roli lidského faktoru při páchání firemní kriminality):

- a) Jak chápat osobnost pachatele trestného činu (z pohledu forenzní psychologie)
- b) Které forenzně psychologické faktory (s akcentem na lidský faktor) umožňují vznik a existenci firemní kriminality (osobnostní a situační)?
- c) Jaké osobnostní kvality predisponují jedince k páchání firemní kriminality?
- d) Jaké jsou nejčastější motivy k páchání firemní kriminality?

Osobnost pachatele trestného činu z pohledu forenzní psychologie

Tendence vymezit „typickou“ strukturu osobnosti delikventa se setkaly se neúspěchem. (typické vlastnosti a jejich vztah k páchání určitého druhu trestné činnosti se nepotvrdily).

Za stejně neúspěšné teorie lze považovat pokusy vysvětlovat kriminální chování „zvláštnostmi“ v motivační struktuře, v rodinné výchově, kriminální infekci v partě vrstevníků, ve špatných ekonomických podmínkách apod. (to nejsou skutečné příčiny kriminálního chování).

Cestou k pochopení osobnosti pachatele a jeho jednání je analýza vnějších projevů, chování jedince a následně přisouzení vnitřních příčin těmto projevům – při zohlednění situace, v níž se chování, jednání jedince realizuje.

Z toho lze odvodit, že každé chování (kriminální nevylímáje) je výslednicí vzájemné souhry činitelů vnitřních – tj. osobnosti pachatele – a vnějších – situace (podmínek, které jedinec vnímá, zpracovává, hodnotí). Lidské chování je řízeno obvykle hierarchicky uspořádaným systémem plánů, vědomých a nevědomovaných (v těchto plánech se odrážejí naše schopnosti, emoce, zkušenosti, motivace, hodnoty aj.).

Podle toho, který z uvedených faktorů má výraznější vliv na chování a jednání jedince, rozeznáváme 2 typy deliktů. Tzv. situační delikty ( např. z afektu), a delikty programované, připravované – jichž se jedinec dopouští po přípravě, z vlastního rozhodnutí, – což je typické pro převážnou většinu deliktů, spadajících pod firemní kriminalitu (převládá jako určující faktor osobnost pachatele). Je nutné si uvědomit, že to, zda jedinec začne páchat trestnou činnost, produkovat kriminální chování, je výsledkem jeho svobodné volby a konkrétních podmínek (příležitosti), které k tomu má vytvořeny. Negativní vliv dříve zmíněných faktorů (rodina, vrstevníci, špatné ekonomické podmínky) spočívá jen v omezení možnosti volby.

Trestné jednání (trestnou činnost jedince, skupin) z psychologického hlediska (obecně, včetně firemní kriminality) chápeme jako interakci, vzájemné působení osobnostních a situačních faktorů, odrážejících konkrétní podmínky. Je produktem souhry, uspořádání, vhodné konstelace těchto dvou skupin činitelů.

Místo hledání a objevování osobnostních (trvalejších) vlastností a rysů typických pro pachatele firemní kriminality, považujeme za funkční interakční přístup k osobnosti pachatele. Psychologickým základem zmíněného přístupu je poznání a porozumění postojům, které jedinec zaujímá v konkrétních situacích (zejm. v podmínkách zvýšeného psychického zatížení). Jedná se především o postoje jedince k ostatním lidem (zejm. vztahově významným osobám a jejich prostřednictvím k referenčním skupinám a celé společnosti), k vykonávané profesionální činnosti (a potažmo k firmě a jejím cílům) a k sobě samému (v nichž se odráží jeho sebepojetí a sebehodnocení), k situacím, v nichž se ocitá.

V postojích se odráží kognitivní (poznávací), emocionální a konativní pohotovost jednat určitým způsobem. Kognitivní procesy nám přinášejí poznatky. V emocích prožíváme jejich význam. V postojích, které kognitivní a emotivní aspekty psychiky integrují, zaujímáme vůči objektům hodnotící vztahy, tj. přiřazujeme jim určitou hodnotu, jeví se nám v určité míře žádoucí nebo nežádoucí, dobré nebo špatné.

V každém postoji je přítomná anticipace – tj. hodnocení předpokládaného efektu činnosti. Postoj není jen subjektivním odrazem skutečnosti. Úzce souvisí se sebepojetím člověka. Postoj si vytváříme nejen na základě poznání reality, a zároveň odpovídá tomu, co je pro nás žádoucí.

Obecně lze říci, že postoje determinují způsob jednání, resp. jsou konzistentní se způsoby jednání, pokud to situace dovoluje. Postoj tedy zakládá určitou konativní pohotovost, jejíž realizace v příslušném jednání však závisí na situačních podmínkách (např. jedinec zaujímá nesmířitelné postoje k nepoctivosti než zjistí, že díky nepořádku a nedostatku kontroly je poslední spravedlivý, a že riziko odhalení nepoctivého jednání je díky konkrétním podmínkám ve firmě minimální).

V kognitivní slozce postojů, jako nezbytného předpokladu podání jakéhokoliv výkonu (tedy i spáchání trestného činu) se projevují schopnosti a motivace jedince.

Schopnosti v souvislosti s firemní kriminalitou (a trestnou činností obecně) se projevují jako rozvinuté dispozice jedince:

- Analyzovat situaci (reálně vnímat podmínky, umožňující realizovat tr. činnost)
- Zhodnotit zisk, který jedinec trestnou činností získá
- Zhodnotit rizika, která z takového jednání plynou (anticipovat nebezpečí vyzrazení)
- Učinit rozhodnutí (vytvoření plánu, včetně zvážení aktivit pro utajení jednání

- jak naložit s produkty, získanými tr. činností, vytváření alibi a právně a společensky přijatelných verzí k vysvětlení svého jednání v případě odhalení)

➤ Připravit podmínky pro realizaci (příprava nástrojů, způsobů jednání, postupů k dosažení zamýšleného cíle)

➤ Realizovat záměr, spáchat tr. činnost

➤ Pracovat se zpětnou vazbou (v průběhu realizace, po dokonání tr. činu - ohlasy). Pozitivní zpětná vazba posiluje tendenci pokračovat v chování, zvyšuje aspirační úroveň jedince, může se stát návykem, automatismem, součástí životního stylu jedince. Naopak při vyskytnutí překážky (získání negativní zpětné vazby) se snižuje aspirační úroveň, jedinec má tendenci přerušit činnost. Může se však projevit i opačný účinek negativní zpětné vazby – tzv. efekt Zeigernikové – tj. tendence dokončit přerušenou úlohu (nebezpečí pokračování v trestné činnosti, recidivního chování).

Motivační sféra jedince souvisí úzce s jeho hodnotovým systémem. Pomocí motivů (pohnutek) vysvětlujeme, proč jedinec jednal určitým způsobem, co, jaká vnitřní pohnutka aktivovala jeho jednání, udržovala aktivitu a zaměřila ji k cíli.

Mezi vnější podněty, stimuly, které „osloví“ motivační sféru jedince, nabudí ho k aktivitě a směřování k cíli (v tomto případě k páčání firemní kriminality), patří především: ztráta zaměstnání některého člena rodiny, zadluženost pracovníka, klesající hodnota reálného příjmu, návyk na nákladný způsob života, návykové chování (alkoholismus, gamlerství, drogy), životní krize apod.

Proces motivace (utváření motivu) k páčání trestné činnosti probíhá v následujících fázích:

➤ Aktuální situace, ve které se jedinec nachází, vyvolává vnitřní nerovnováhu, potřebu (jako základní motiv) řešit situaci (takovou potřebou může být např. frustrace, potřeba něco si dokázat, něco získat, někomu se pomstít, realizovat se apod.)

➤ Konflikt motivů (častý typ intrapsyckého konfliktu apetence – averze – je to lákavé ale nebezpečné). Motivy musí mít přibližně stejnou valenci (přitažlivost pro jedince, jinak konflikt nevzniká)

➤ Kognitivní a emocionální zpracování konfliktu, vygenerování dominujícího motivu (pohnutky), který aktivuje jedince k chování, udržuje jeho snažení a zaměřuje jeho k cíli

➤ Uspokojením potřeby vzniká stav relativní rovnováhy, vznik „nové“ potřeby

Motivy jsou ve své podstatě psychologicky neutrální, hodnotící přívlastek (např. zavrhzeníhodná pohnutka ke spáčení tr. činu) získává až v procesu posuzování, hodnocení způsobu jednání a dosahování cílů (obvykle ex post), srovnáním s normou (právní skupinovou, společenskou). Delikventi jsou motivováni týmiž potřebami jako nedelikventi (tím se vyvrací mýtus o odlišné motivační struktuře delikventů a normálních jedinců). V čem se odlišují „pocitiví“ jedinci od „nepocitivých“ je specifický defekt rozhodovacího procesu, projevující se u „nepocitivých“ jako nezdrženlivost, bezprostřednost při uspokojení vzniklých potřeb, rozhodování na základě egocentrické orientace osobnosti a s tím spojená subjektivizace morálních a právních norem.

Jako vnitřní příčiny (motivy) protiprávního jednání (k páčání firemní kriminality) se nejčastěji uvádějí:

➤ Potřeba materiální (finanční) jistoty, vylepšení materiální či finanční situace

➤ Potřeba uznání (úspěšní a bohatí jsou akceptováni), zvýšení společenské prestiže, vyrovnat se ostatním (zejm. na nižších manažerských pozicích).

➤ Motiv pomsty (poškodit vlastní firmu, prospět konkurenci, pomstít se nadřízenému, kolegovi)

➤ Frustrace, pramenící z aktuální situace (dluhy, zátěž v rodině), konfliktních vztahů na pracovišti, reakce na propuštění

➤ Potřeba něco si dokázat (u frustrovaných, nedocenených, silně ambiciózních jedinců s falešným sebevědomím). Extrémní ambicióznost, nereálné očekávání, pocit nedocnění jako průvodní projevy této potřeby, bývají personální slabinou, pro kterou bývá tento jedinec nezávidně kontaktován externistou od konkurence (v procesu postupného namlouvání)

➤ Jiné (jedincem neuvědomované) motivy a pohnutky (kdy se původní profesní zájem „převrátí“ v protiprávní jednání, příp. motivy související s psychopatologickou strukturou pachatele (duševní poruchy a nemoci).

#### Forenzně psychologický audit

K poznávání a odhalování příčin selhání lidského faktoru ve firmě slouží tzv. forenzně psychologický audit (jako součást dalších auditorských aktivit firmy).

Forenzně psychologický audit představuje postup, při kterém se pomocí psychologických prostředků, postupů a metod získává přehled o kvalitě lidského činitele firmy, s cílem odhalit existenci faktorů a podmínek, které zvyšují potenciální či reálné nebezpečí projevů nepoctivosti ze strany zaměstnanců, vytváří vhodné podmínky pro vznik firemní kriminality.

Je zaměřen k posouzení sociálně psychologických podmínek ve firmě, k analýze rizikových pozic (zejm. manažerských) a osobností, tyto pozice zastávající.

Cílem forenzně psychologického auditu je na základě posouzení rizikovitosti konkrétní pracovní pozice, s důrazem na zjištění zdrojů a oblastí forenzně psychologického zájmu (kdy výkon profesionální role s sebou nese potenciální možnost - příležitost k nepoctivému, nelояálnímu jednání jejího realizátora), a současně s tím posoudit spolehlivost (loajalitu) pracovníka zastávajícího tuto pracovní pozici.

Rizikovitost konkrétní pracovní pozice představuje statickou část (související s funkčním zařazením), spolehlivost pracovníka při výkonu této pozice pak část dynamickou, jejíž smyslem je zachytit změny v chování, jednání, postojích, činnosti, profesní kariéře, osobním životě pracovníka za určité (hodnocené) období.

Výsledkem forenzně psychologického auditu je soubor psychologicky relevantních informací o faktorech a činitelích osobnostního i situačního rázu, a jejich vlivu na chování, jednání, postoje pracovníka. Jejich analýza a syntéza umožňuje vyslovit závěr o míře loajality (poctivosti) pracovníka vůči firmě, o změnách, k nimž ve sledovaném období u pracovníka došlo (a jejich vlivu na jeho spolehlivost), o přítomnosti potenciálních či reálných nebezpečí selhání, příp. o možných příčinách takového selhání (v případě provádění auditu ex post). Závěry forenzně psychologického auditu umožňují vedení firmy přijímat potřebná opatření právního, organizačního, bezpečnostního a personálního rázu.

Forenzně psychologický audit je proto zaměřen k postižení především následující skutečnosti:

#### a) týkajících se rizikovitosti pracovní pozice

- jaký je charakter (klíčové charakteristiky) činnosti, kterou pracovník na konkrétní pracovní pozici vykonává, pracovní režim (pracovní doba)
- začlenění zastávané pracovní pozice v hierarchii firmy
- prostředky, užívané pracovníkem k výkonu jeho pracovní pozice
- které firemní zájmy při výkonu své profesní role může pracovník ohrozit (materiální, finanční informační zdroje), jakým způsobem a v jakém rozsahu (problém jeho kompetencí)
- jaké kontrolní mechanismy (jejich četnost, hloubka) se ve vztahu k zastávané pracovní pozici uplatňují
- jaký je charakter (četnost, pravidelnost, obsah) kontaktů (v horizontální i vertikální rovině, uvnitř firmy a mimo firmu), které souvisí s výkonem zastávané pozice
- materiální, finanční a další podmínky, související s výkonem zastávané pracovní pozice
- jaká bezpečnostní a režimová opatření ze strany firmy se vztahují na zastávanou pozici (ve vztahu k ochraně pracovníka na dané pozici)

- b) týkajících se spolehlivosti pracovníka
- jak pracovníka uspokojuje jeho pracovní zařazení a činnost, která z něho vyplývá (uplatňuje své zkušenosti, dovednosti, znalosti)
  - jak hodnotí kompetence, kterými s výkonem profesní role disponuje
  - jak je spokojen s prostředky a podmínkami, které k výkonu své funkce má k dispozici
  - jak je spokojen s finančním ohodnocením za vykonávanou práci, jaká je jeho představa o odpovídajícím hodnocení
  - jak je spokojen s materiálním a technickým zabezpečením, příp. dalšími firemními (zaměstnaneckými) výhodami
  - jaké charakter interpersonálních vztahů na pracovišti převládá při kontaktu s nadřízenými, podřízenými, kolegy
  - jak hodnotí kontrolní mechanismy ve firmě (ve vztahu ke své pracovní pozici)
  - jak hodnotí kontakty, do kterých vstupuje při výkonu své profesní role (dovnitř firmy, navenek)
  - jak hodnotí své mimopracovní kontakty a vztahy
  - v jakých interpersonálních konfliktech se v hodnoceném období pracovník ocitnul, s kým, z jakých důvodů
  - potkaly zaměstnance v hodnoceném období závažné změny v pracovním či osobním životě (stresující události)
  - jaké cíle chce pracovník dosáhnout v nejbližším období (profesní, životní)
  - co ovlivňuje celkovou životní spokojenost pracovníka (zejm. co snižuje jeho spokojenost?) aj.

Bezpečnostní management představuje oblast, ve které nachází uplatnění stále více psychologů. Problém nepoctivých zaměstnanců je pouze jeden z mnoha, se kterými se psycholog na tomto poli setkává. Protože jde o relativně nová aplikační témata, není snadné získat odborné informace a empirické poznatky z terénu. K zaplnění této mezery chtěl přispět tento materiál. Měl by posloužit i uživatelům psychologických služeb pro základní orientaci v tom, jakým dílem může psycholog specializovaný na bezpečnostní problematiku napomoci při zvládání praktických problémů s loajalitou zaměstnanců či přímo s nepoctivým chováním na pracovišti.

#### **Literatura:**

1. ČÍRTKOVÁ, L.: Kriminální psychologie. 1. vydání. Praha : Eurounion, 1998. 255 s. ISBN 80-85858-70-3
2. ČÍRTKOVÁ, L.: Problém nepoctivých zaměstnanců. IN: Psychologie v ekonomické praxi. XXXII. 1997, č. 3-4. s. 135-142.
3. KONRÁD, Z. a kol.: Metodika vyšetřování jednotlivých druhů trestných činů. 3. vydání. Praha : Policejní akademie 1999. 219 s. ISBN 80-7251-023-1
4. NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vydání. Praha Management Press 1992 258 s. ISBN 80-85603-01-2
5. NAKONEČNÝ, M.: Sociální psychologie. 1. vydání. Praha, Academia 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7
6. NETÍK, K., NETÍKOVÁ, D.: Vybrané kapitoly z forenzní psychologie pro právníky. Praha: Ústav kriminalistiky Právnické fakulty UK, 1991. 69 s. ISBN 80-7066-518-1
7. SPURNÝ, J.: Psychologické otázky firemní kriminality (nepublikovaná přednáška). PA ČR 2001, 16 s.
8. ŠTIKAR, J.-RYMEŠ, M.-RIEGEL, K.-HOSKOVEC, J.: Základy psychologie práce a organizace. 1. vydání. Praha : Karolinum, 1996. 256 s.
9. TIPLICA, M a kol.: Kriminalistická taktika. 2. upravené vydání. Praha : Policejní akademie, 1999. 162 s. ISBN 80-7251-007-X [http:// www. parascope.com](http://www.parascope.com) (KUBARK Interrogation Manual) [http:// www. kacrcz./audit.htm](http://www.kacr.cz/audit.htm)