



Tom 25/2017, ss. 323–336
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2017.25(21)
www.ne.pwsplock.pl

Tomasz Gigol

Collegium Mazovia, Siedlce

Barbara A. Sypniewska

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa

NIEETYCZNE ZACHOWANIA PROORGANIZACYJNE

UNETHICAL PRO-ORGANISATIONAL BEHAVIOR

Streszczenie

Nieetyczne zachowania proorganizacyjne to nowy konstrukt w literaturze organizacyjnej. Niniejsze opracowanie zostało napisane na podstawie analizy i prezentacji najważniejszych badań nad nieetycznymi zachowaniami proorganizacyjnymi. Dodatkowo w artykule przedstawiono podstawowe wyniki pierwszych w Polsce badań nad nieetycznymi zachowaniami proorganizacyjnymi.

Słowa kluczowe: etyka zarządzania, nieetyczne zachowania proorganizacyjne, nieetyczne postępowanie

Summary

Unethical Pro-organizational Behavior is a new construct in the organizational literature. The present study has been developed based on examination and summary of the major works completed on Unethical Pro-organizational Behavior. Additionally, the paper gives readers an account of basic findings of the first research on Unethical Pro-Organizational Behavior in Poland.

Keywords: Ethics of Management, Unethical Pro-organizational Behavior, Unethical Behavior

Wprowadzenie

Etyka biznesu jest systematycznym studium kwestii moralnych wynikającym z etyki jako filozofii praktycznej oraz działalności zarządczej, a jej przedmiotem są przekonania ludzi działających w przedsiębiorstwie oraz normy, wartości i sposoby postępowania [Dietl, Gasparski (red.), 1997, s. 32]. To szerokie pojęcie w różny sposób dotyczy prowadzonej działalności gospodarczej. W prawdzie Milton Friedman twierdził kiedyś, że najważniejszym zagadnieniem etycznym dla przedsiębiorcy jest przynoszenie zysku [1970], ale obecnie, w dobie społecznej odpowiedzialności biznesu, niewielu ekonomistów wyraża podobną opinię.

Zanim jeszcze sformułowano koncepcję społecznej odpowiedzialności organizacji zwracano uwagę na społeczną odpowiedzialność menedżerów [Dietl, Gasparski (red.), 1997, s. 220-222]. Zagadnienie to zyskało na ostrości pod koniec XX w., którym wstrząsnęły skandale związane z fałszowaniem przez zarządy wyników spółek giełdowych w Stanach Zjednoczonych. W związku z tymi wydarzeniami powstała koncepcja autentycznego przywództwa, której elementem jest zinternalizowana perspektywa moralna przywódcy [Gardner, Coglisier, Davis i Dickens, 2011]. Moralność przywódcy i kodeks organizacji nie są jednak wystarczającymi czynnikami etycznej działalności gospodarczej [Kuraszko (red.), 2014, s. 139]. Potrzebna jest określona etyka zarządzania czyli sposób, w jaki menedżerowie poprzez różne decyzje i programy wpływają na etyczne zachowania pracowników [Turek, 2011]. Bez etycznych pracowników organizacja nie będzie etyczna lub będzie taka w mniejszym zakresie niż mogłaby być.

W konsekwencji organizacja może być narażona na oszustwa – tym trudniejsze do wykrycia, im na wyższym szczeblu zarządzania się wydarzą, a także na nadużycia, takie jak wykorzystanie rabatów przez osoby z rodziny zamiast przez klientów, wynoszenie produktów należących do firmy, pobieranie wynagrodzenia za nieprzepracowane godziny, zawyżanie kwot wydatków służbowych, wydłużanie przerw w pracy bez zgody przełożonego, spóźnianie się i wcześniejsze opuszczanie miejsca pracy, fikcyjne zwolnienia lekarskie, niedbałe wykonywanie obowiązków lub wykonywanie ich pod wpływem środków odurzających [Kaczmarek, 2010]. Mogą one dotyczyć wszystkich pracowników. Motywacją do takiego zachowania jest osiągnięcie osobistej korzyści przez pracownika czy menedżera.

Istnieje jednak inny typ nieetycznego postępowania, nie motywowanego korzyścią własną pracowników, a przynajmniej nie motywowanego korzyścią bezpośrednią. Mowa o nieetycznych zachowaniach proorganizacyjnych, których naturę, na podstawie badań i przeglądu literatury, przedstawiają autorzy niniejszego artykułu.

1. Nieetyczne zachowania proorganizacyjne

Autorzy tej koncepcji E.E. Umprhress i J.B. Bingham [2011] doszli do przekonania, że pracownicy czasami angażują się w działania nieetyczne z zamiarem przyniesienia korzyści organizacji albo jej członkom, albo obu stronom – zarówno organizacji jak i jej członkom. W oparciu o te wnioski stworzyli konstrukt, który nazwali nieetycznymi zachowaniami proorganizacyjnymi – *unethical pro-organisational behaviors* (UPB). Definiują go jako intencjonalne działania pracowników, które podnoszą efektywność funkcjonowania organizacji bądź innych pracowników, ale naruszają podstawowe wartości społeczne, normy prawa, obyczaje lub standardy właściwego postępowania [Umprhress, Bingham 2011].

Konstrukt jest oparty na kilku teoriach. Pierwszą z nich jest teoria wymiany społecznej. Ujmuje ona stosunki społeczne jako układ wymian dóbr (niekoniecznie materialnych) na wzór wymiany ekonomicznej [Tittenbrun, 2010].

Drugą podstawą modelu nieetycznych zachowań proorganizacyjnych jest teoria tożsamości społecznej, która zakłada, że ludzie dla obrony hierarchii społecznej i własnej w niej pozycji, preferują nierówności między grupami, faworyzując zwykle grupy, do których sami należą i dyskryminując obce grupy [Tajfel, Turner, 1979]. To wyjaśnia utożsamianie się pracowników z grupą społeczną jaką jest przedsiębiorstwo lub jego część.

Trzecim zjawiskiem, na którym oparty jest konstrukt, to proces neutralizacji czyli osłabiania mocy obowiązujących norm etycznych, które jednostka chce naruszyć [Sykes, Matza, 1957]. Techniki neutralizacji usprawiedliwiają dokonanie czynu zabronionego i zmniejszają poczucie winy za pomocą sposobów usprawiedliwienia swojego zachowania, takich jak:

- zaprzeczenie odpowiedzialności („wrobili mnie”),
- zaprzeczenie bezprawia („na biednego nie trafiło”),
- zaprzeczenie ofiary („zasłużył sobie na to”),
- potępienie potępionych („policja jest nie lepsza”),

- powołanie się na wyższą rację (przekonywanie siebie, że poświęca się jedno dobro na rzecz drugiego),
- bezsensowność prawa (ta norma jest zła).

Techniki neutralizacji umożliwiają popełnienie nieetycznego czynu bez poczucia winy czy odpowiedzialności, umożliwiają również definiowanie zaistniałej sytuacji w sposób dopuszczający zachowanie sprzeczne z obowiązującym porządkiem moralnym czy prawem, a nawet uważając takie działanie za konieczne.

Co istotne, pozytywne relacje wymiany społecznej ułatwiają neutralizację, co z kolei stwarza korzystne warunki dla nieetycznych zachowań proorganizacyjnych. Pracownicy neutralizują działania nieetyczne spowodowane wymianą społeczną przez skupienie się na specyfice konkretnej roli pracownika oraz poczuciu lojalności i obowiązku odwzajemniania dobrego traktowania [Umphress, Bingham 2011].

Twórcy koncepcji uważają, że również identyfikacja grupowa może prowadzić do sprzyjających warunków dla neutralizacji i nieetycznych zachowań proorganizacyjnych. Pracownicy mogą neutralizować nieetyczne działania poprzez identyfikowanie się z organizacją przejawiające się w: ignorowaniu losu ofiar nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, koncentrowaniu się na złych czynach popełnionych przez ofiary oraz utrzymywanie wyższej lojalności wobec grupy niż wobec norm społecznych.

To stwierdzenie znalazło potwierdzenie w badaniach [Umphress, Bingham, Mitchell, 2010]. Zbadano związek między identyfikacją organizacyjną a nieetycznymi zachowaniami proorganizacyjnymi. Wyniki dwóch badań terenowych potwierdziły pozytywną korelację i wskazują na fakt, że osoby, które silnie identyfikują się z organizacją, częściej angażują się w nieetyczne zachowania proorganizacyjne, jeśli posiadają silne pozytywne przekonania o wzajemności ze strony organizacji. Przy okazji badań dokonano walidacji kwestionariusza nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, który ma silną moc wyjaśniającą konstrukt i dużą wewnętrzną spójność ($\alpha = 0,91$).

Kwestionariusz składa się z sześciu stwierdzeń wykorzystujących do odpowiedzi siedmiostopniową skalę Likerta od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”. Przykładowe pytanie [Umphress, Bingham, Mitchell, 2010]:

Gdyby to pomogło mojej organizacji, mógłbym/mogłabym przedstawiać klientom produkty lub usługi mojej firmy jako lepsze niż są w rzeczywistości.

Konstrukt zakłada poza tym podatność na wpływ czynników zewnętrznych, czyli zmiennych interweniujących. Amoralna kultura organizacyjna wzmacnia nieetyczne zachowania proorganizacyjne pracowników, a kompetencje moralne poszczególnych osób zmniejszają ich skłonność do takiego postępowania. Kolejną zmienną jest potencjalne nasilenie lub przewidywane negatywne konsekwencje związane z rezultatem nieetycznych zachowań wobec podmiotów spoza organizacji. Badania sugerują, że pracownicy mają skłonność do różnego postrzegania nieetycznego postępowania w zależności od jego potencjalnej dolegliwości. Czym innym jest np. oszukanie klienta o dacie ważności produktu niespożywczego i spożywczego, a zwłaszcza lekarstwa.

Z kolei rezultatem nieetycznych zachowań proorganizacyjnych są negatywne emocje, takie jak gniew i wstyd oraz dysonans poznawczy wynikający z postępowania wbrew wyznawanym przez siebie wartościom [Umphress, Bingham 2011]. Poniżej przedstawiono szereg wyników badań nad czynnikami wpływającymi na poziom nieetycznych zachowań proorganizacyjnych pracowników.

2. Przywództwo a nieetyczne zachowania proorganizacyjne

Skoro moralne komponenty kultury organizacyjnej mają wpływ na nieetyczne zachowania proorganizacyjne, zbadano naturę związku między przywództwem etycznym a nieetycznym zachowaniem proorganizacyjnym. Dodatkowo sprawdzono, czy siła zależności różni się między osobami, które doświadczają wysokiej i niskiej identyfikacji z przełożonym. Na podstawie danych z badań przeprowadzonych wśród 239 pracowników sektora publicznego w Chinach stwierdzono, że zachodzi krzywoliniowa zależność (odwrócone U) między przywództwem etycznym a nieetycznymi zachowaniami proorganizacyjnymi. Gdy poziom przywództwa etycznego wzrasta z niskiego do umiarkowanego, wzrasta również poziom nieetycznych zachowań proorganizacyjnych. Gdy natomiast poziom przywództwa etycznego wzrasta z umiarkowanego do wysokiego, poziom nieetycznych zachowań proorganizacyjnych obniża się. Te relacje były tym silniejsze, im wyższy był poziom identyfikacji podwładnych z przełożonym [Miao, Newman, Yu, Xu, 2013].

Aby ograniczyć poziom nieetycznych zachowań proorganizacyjnych w swoich organizacjach, menedżerowie na najwyższym szczeblu powinni dopracowywać wartości organizacyjne i zintegrować etykę z podstawowymi

wartościami organizacji. Innymi słowy, starsi menedżerowie muszą tłumaczyć etykę na język korporacyjny, tak aby wartości etyczne znalazły odzwierciedlenie w misji organizacji, kulturze, a nawet ocenie wyników pracownika. Jeśli wartości etyczne są zgodne z interesem organizacyjnym, będzie niewielka pokusa wśród pracowników do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych [Miao i inni, 2013].

Z kolei trójka badaczy amerykańskich zaobserwowała wpływ dwóch komponentów przywództwa transformacyjnego – inspirującej motywacji i charyzmy na wzrost nieetycznych zachowań proorganizacyjnych u pracowników, wyższy niż w przypadku przywódców transakcyjnych [Graham, Ziegert, Capitano, 2015].

Inna grupa naukowców zbadała związek między przywództwem transformacyjnym a nieetycznym proorganizacyjnym zachowaniem zwolenników/wyznawców. Wyniki wskazały na pozytywne relacje między przywództwem transformacyjnym a gotowością pracowników do angażowania się w nieetyczne zachowania proorganizacyjne. Mediatorem okazała się być identyfikacja organizacyjna pracowników oraz ich osobiste moralne predyspozycje. Wyniki wskazują więc, że angażujące emocje przywództwo niesie ryzyko pokusy przyczyniania się do sukcesu firmy przez pracowników w sposób ogólnie uważany za nieetyczny [Effelsberg, Solga, Gurt. 2014].

3. Osobowość i kompetencje moralne pracowników a nieetyczne zachowania proorganizacyjne

Prezentowany konstrukt zawiera założenie, że rozwój moralny poszczególnych osób zmniejsza ich skłonność do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych. Lee, Schwarz, Newman, Legood [2017] postanowili sprawdzić odwrotną zależność. Zbadali czy roszczeniowość psychologiczna (*psychological entitlement*) nie zwiększa skłonności do takiego postępowania. Roszczeniowość psychologiczna to „stabilne i dominujące poczucie, że jednostka zasługuje na więcej i jest uprawniona bardziej niż inni” [Campbell i inni, 2004]. U podstaw przekonania „należy mi się” ma leżeć poczucie własnej wyjątkowości i zasługiwania na szczególne traktowanie. Prowadzi to do aktywności, często ukierunkowanej niekonstruktywnie [Piotrowski, Baran, Żemojtel-Piotrowska, 2011]. Stwierdzono, że napędzany przez samopoczucie i chęć dobrego widzenia w oczach innych, bardzo roszczeniowi pracownicy mogą być bardziej skłonni angażować się w nieetyczne zachowania

proorganizacyjne, gdy ich osobiste cele są dostosowane do potrzeb organizacji [Lee, Schwarz, Newman, Legood, 2017].

Wyniki innych amerykańskich badań wskazują, że osoby wykazujące się makiawelizmem chętniej angażują się w nieetyczne zachowania proorganizacyjne [Castille, Buckner, Thoroughgood, 2016]. Z kolei Matherne i Litchfield [2012] stwierdzili, że osoby z wysokim poziomem afektywnego zaangażowania organizacyjnego są bardziej skłonni do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, jeśli posiadają niższy poziom moralny lub mniejszą tożsamość moralną.

Potwierdzają to częściowo polskie badania. Dariusz Turek i Agnieszka Wojtczuk-Turek przeprowadzili badania empiryczne na 206 pracownikach. Uzyskane wyniki pozwoliły na stwierdzenie, że osoby posiadające rozwiniętą kompetencję moralną rzadziej postępują nieetycznie [Turek, Wojtczuk-Turek, 2011].

4. Identyfikacja grupowa a nieetyczne zachowania proorganizacyjne

Badanie prowadzone w USA i Chinach wskazało, że wyższa identyfikacja organizacyjna pracowników skłania ich do zaangażowania w nieetyczne zachowania proorganizacyjne. Proces ten jest wzmacniany poprzez odejście od moralności przez pracowników. Kolejnym zewnętrznym czynnikiem zwiększającym nieetyczne zachowania zatrudnionych była postrzegana przez nich zwiększona konkurencja w branży. [Chen, Chen., Sheldon, 2015]. Inne badanie terenowe z udziałem 120 pracowników w USA wykazało, że pasja pracy i cecha uważności wspólnie determinują identyfikację z organizacją, co powoduje wzrost zaangażowania w nieetyczne zachowania proorganizacyjne [Kong, 2016].

5. Badania własne

Wybrano metodę badań ankietowych. Stworzono kwestionariusz badawczy składający się z metryczki, oraz kwestionariusza nieetycznych zachowań proorganizacyjnych autorstwa twórców tego konstruktu [Umphress, Bingham, Mitchell, 2010].

5.1. Osoby badane

Badanie przeprowadzono w czerwcu 2015. Badanymi byli pracujący studenci studiów zaocznych i studenci studiów podyplomowych warszawskich uczelni. Przebadano 786 osób, 522 kobiety i 264 mężczyzn. W tabeli 1 przedstawiono rozkład częstości dla wieku osób badanych. Większość osób badanych to osoby w wieku 20-29 lat.

Tabela. 1. Rozkład częstości – wiek osób badanych.

Wiek	n	%
20-29 lat	574	73,0
30-39 lat	134	17,0
40-49 lat	61	7,8
50-60 lat	15	1,9
60 i więcej lat	2	0,3
Ogółem	786	100,0

n – liczba osób; % - procent próby

Źródło: Badanie własne.

W tabeli 2 przedstawiono rozkład częstości dla stanowisk zajmowanych przez osoby badane. Najwięcej osób badanych pracowało jako specjaliści.

Tabela 2. Rozkład częstości – stanowiska zajmowane przez osoby badane

Stanowisko	n	%
kierownicze	144	18,3
specjalistyczne	198	25,2
pracownik fizyczny	102	13,0
pracownik umysłowy	182	23,2
handlowiec	108	13,7
inne	50	6,4
brak danych	2	0,3
Ogółem	786	100

n – liczba osób; % - procent próby

Źródło: Badanie własne.

W tabeli 3 przedstawiono rozkład częstości dla okresu zatrudnienia osób badanych. Najwięcej osób badanych pracowało przez okres 1-3 lat.

Tabela 3. Rozkład częstości – okres zatrudnienia osób badanych

Stanowisko	n	%
brak danych	3	0,4
mniej niż rok	219	27,9
1-3 lat	294	37,4
3-5 lat	121	15,4
5-10 lat	99	12,6
10 lat i dłużej	50	6,4
Ogółem	786	100,0

n – liczba osób; % - procent próby

Źródło: Badanie własne.

W badanej grupie było 381 osób ze średnim wykształceniem (48,5%) i 405 osób z wyższym wykształceniem (51,5%). Wśród kierowników i specjalistów było więcej osób z wyższym wykształceniem niż w grupie pracowników umysłowych i pracowników fizycznych.

W tabeli 4 przedstawiono rozkład częstości dla rodzajów przedsiębiorstw, w których pracowały osoby badane. Najwięcej osób badanych pracowało w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością.

Tabela 4. Rozkład częstości – Rodzaj przedsiębiorstwa, w którym pracowały osoby badane

Liczba pracowników	n	%
firma państwowa	71	9,0
administracja publiczna	46	5,9
spółka z o.o.	296	37,7
spółka akcyjna	155	19,7
własność osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą	146	18,6
część międzynarodowej korporacji	43	5,5
inna	25	3,2
brak danych	4	0,5
Ogółem	786	100,0

n – liczba osób; % - procent próby

Źródło: Badanie własne.

5.2. Badanie za pomocą kwestionariusza nieetycznych zachowań proorganizacyjnych

Ankiety zawierały pytania dotyczące potencjalnych nieetycznych zachowań proorganizacyjnych. Poniżej polecenie i przykładowe pierwsze pytanie.

Oceń w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami i zaznacz odpowiedź według poniższej skali.

Skala:

1 – Zdecydowanie się nie zgadzam

2 – Nie zgadzam się

3 – Raczej się nie zgadzam

4 – Nie mam zdania

5 – Raczej się zgadzam

6 – Zgadzam się

7 – Zdecydowanie się zgadzam

1.	Gdyby to pomogło mojej organizacji, mógłbym/mogłabym przeinaczać prawdę, aby moja organizacja dobrze wyglądała.		1	2	3	4	5	6	7
----	---	--	---	---	---	---	---	---	---

Poniżej w tabeli 6 podano wartości średnie odpowiedzi na poszczególne pytania kwestionariusza nieetycznych zachowań proorganizacyjnych wraz z odchyleniem standardowym.

Tabela 6. Wartości średnie nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (skala od 1 do 7)

Postawy nieetycznych zachowań proorganizacyjnych	Liczba odpowiedzi	Średnia	Odchylenie standardowe
Gdyby to pomogło mojej organizacji, mógłbym/mogłabym przeinaczać prawdę, aby moja organizacja dobrze wyglądała.	786	3,30	1,879
Gdyby to pomogło mojej organizacji, mógłbym/mogłabym przedstawiać klientom produkty lub usługi mojej firmy jako lepsze niż są w rzeczywistości.	784	3,71	1,799
Gdyby było to korzystne dla mojej organizacji, mógłbym/mogłabym wstrzymać negatywne informacje na temat mojej firmy lub jej produktów pochodzące od klientów.	785	3,72	1,745
Gdyby moja organizacja tego potrzebowała, mógłbym/mogłabym dać pozytywną rekomendację na rzecz niekompetentnego pracownika, w nadziei, że stanie się on problemem innej organizacji, a nie mojej.	782	2,96	1,677
Gdyby moja organizacja tego potrzebowała, mógłbym/mogłabym wstrzymać zwrot klientowi przypadkowej nadpłaty.	785	2,66	1,678
W razie potrzeby, mógłbym/mogłabym ukrywać informacje od opinii publicznej, które mogą być szkodliwe dla mojej organizacji.	786	3,41	1,79

n ważnych (wyłączenie obserwacji) 780

Źródło: Badanie własne.

Najniższą wartość średnią przyjęły odpowiedzi na stwierdzenie 5, wyniosła ona 2,66 czyli między „nie zgadzam się” a „raczej się nie zgadzam”. W tym samym przedziale odpowiedzi, ale z wartością 2,96 jest stwierdzenie 4. Powyższe wyniki potwierdzają uwagi twórców konstruktów nieetycznych zachowań proorganizacyjnych o czynniku dolegliwości nieetycznych działań. Stwierdzenie 4 o pozytywnej rekomendacji dla niekompetentnego pracownika było postrzegane przez respondentów jako bardziej dolegliwe dla potencjalnego poszkodowanego nieetycznego działania. Jeszcze wyraźniej widać to w odpowiedzi na stwierdzenie 5 o przywłaszczeniu nadpłaty od klienta.

Odpowiedzi na pozostałe cztery stwierdzenia mieściły się pomiędzy „raczej się nie zgadzam” a „nie wiem”. Mniej akceptowane było potencjalne mówienie nieprawdy o organizacji i ukrywanie niewygodnych faktów o niej (stwierdzenie 1 i 6). Najbardziej prawdopodobne nieetyczne zachowania proorganizacyjne, niemal identyczny wynik wśród respondentów, uzyskało przedstawianie produktów/usług firmy jako lepsze niż w rzeczywistości oraz, bliskie temu, ukrywanie negatywnych opinii o produktach/usługach przedsiębiorstwa.

6. Badania porównawcze

W tabeli 7 przedstawiono porównanie wyników badania nad nieetycznymi zachowaniami proorganizacyjnymi w Polsce z wynikami badań w innych krajach za pomocą tego samego kwestionariusza [Umphress, Bingham, Mitchell, 2010].

Tabela 7. Porównanie średnich poziomów zaangażowania w nieetyczne zachowania proorganizacyjne w Polsce i wybranych krajach

Badanie	Kraj badania	Średnia	Odchylenie standardowe
Gigol, Sypniewska, 2015	Polska	3,29	1,761
Matherne III, Litchfield, 2012	USA	1,58	0,99
Graham, Ziegert, Capitano, 2015	USA	2,42	1,11
Miao i inni, 2013	Chiny	2,99	0,698
Effelsberg, Solga, Gurt, 2014	Niemcy	3,58	1,34

Źródło: Opracowanie własne.

Zaobserwowano duże różnice między wynikami z poszczególnych krajów. Wartości średnie zaangażowania w nieetyczne zachowania proorganizacyjne są najniższe w USA. Badania z 2012 r. plasowały wyniki pomiędzy odpowiedzią „zdecydowanie się nie zgadzam” a „nie zgadzam się”. Badania

z 2015 i plasują odpowiedzi pomiędzy „nie zgadzam się” a „raczej się nie zgadzam”. Podobny wynik otrzymano w Chinach (2,99). Najwyższe wartości przyjęły wyniki w krajach europejskich. W Polsce wartość średnia mieści się pomiędzy odpowiedzią „raczej się nie zgadzam” a „nie wiem”. Najwyższa wartość średnia zaangażowania w nieetyczne zachowania proorganizacyjne wystąpiła w Niemczech i wyniosła 3,58. Ponieważ konstrukt zakłada zależność od kultury organizacji, a ta jest w pewnym stopniu pochodną kultury narodowej, być może w tym tkwi istota różnic w wynikach.

Podsumowanie

Nieetyczne zachowania proorganizacyjne, obok m.in. destrukcyjnego konformizmu czy zachowań omijających, są przykładem szkodliwych zachowań obywatelskich (*organizational citizenship behavior*) w pracy [Turek, 2016]. Koncept ten wskazuje, że w pewnych warunkach splot korzystnych lub neutralnych dla przedsiębiorstwa zjawisk, takich tożsamość organizacyjna czy wymiana społeczna mogą prowadzić poszczególne jednostki do zachowań nieetycznych w imieniu organizacji. Przeciwdziałać temu może zarówno etyczna kultura organizacji, jak i etyczne przywództwo. Praktycznym zastosowaniem prezentowanych wyników może być koncentracja na etyce zarządzania w tych dwóch aspektach.

Literatura

Castille Christopher M., Buckner John E., Thoroughgood Christian N. 2016. „Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior”. *Journal of Business Ethics*, 1-12, doi:10.1007/s10551-016-3079-9.

Campbell W. Keith i inni. 2004. „Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure”. *Journal of Personality Assessment* 83(1): 29-45.

Chen Mo, Chen Chao C., Sheldon Oliver. 2015. „Relaxing Moral Reasoning to Win”, *Academy of Management Proceedings* 1. doi: 10.5465/AMBPP.2015.12910abstra.

Effelsberg David, Solga Marc, Gurt Jochen. 2014. „Transformational leadership and follower’s unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation”. *Journal of Business Ethics* 120(1): 81-93.

- Friedman Milton. 1970. „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”. *The New York Times Magazine* Sept. 13.
- Gardner William, Cogliser Claudia, Davis Kelly, Dickens Matthew. 2011. „Authentic leadership: A review of the literature and research agenda”. *Leadership Quarterly* 22(6): 1120-1145.
- Gasparski Wojciech. 1997. *Etyka biznesu – szkice do portretu*. W *Etyka biznesu*, red. Jerzy Dietl, Wojciech Gasparski, 16-36. Warszawa: PWN.
- Graham Katrina A., Ziegert Jonathan C, Capitano Johnna. 2015. „The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior”. *Journal of Business Ethics* 126(3): 423-436.
- Kaczmarek Marcin. 2010. „Oszustwa księgowo – wybrane zagadnienia z teorii i praktyki”, http://uoo.univ.szczecin.pl/~marcink/index_pliki/pliki/publikacje/RK1.pdf, dostęp 20.03.2017
- Kong Dejun T. 2016. „The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness”. *Personality and Individual Differences* 93: 86-91.
- Lee Allan, Schwarz Gary, Newman Alexander, Legood Alison. 2017. „Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-organizational Behavior”. *Journal of Business Ethics*, 1-18, doi:10.1007/s10551-017-3456-z.
- Matherne III Curtis F., Litchfield Shanan R. 2012. „Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity”. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 9(5):35-46.
- Miao Quing, Newman Alexander, Yu Jia, Xu Li. 2013. „The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?”. *Journal of Business Ethics* 116(3): 641-653.
- Piotrowski Jarosław, Baran Tomasz, Żemojtel-Piotrowska Magdalena. 2011. „Postawy roszczeniowe a system wartości w ujęciu Shaloma Schwartza”. *Psychologia Społeczna* 2(17): 146-158.
- Rok Bolesław. 2014. *Nowe podejście do odpowiedzialnego przywództwa*. W *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, red. Iwona Kuraszko, 138-150. Warszawa: Difin.
- Sykes Gresham, Matza David. 1957. „Techniques of neutralization: A theory of delinquency”. *American Sociological Review* 22(6): 664-670.

Tajfel Henri, Turner John. 1979. *An integrative theory of inter-group conflict*. W *The social psychology of intergroup relations I*, red. W.G. Austin, S. Worchel, 33-47. Monterey: Brooks/Cole

Tittenbrun Jacek. 2010. „Socjologia gospodarki a socjologia ekonomiczna”. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny LXXII*, 2: 237-255.

Turek Dariusz. 2011. „Czy etyka w zarządzaniu może przeciwdziałać nieetycznemu postępowaniu pracowników?”. *Organizacja i Zarządzanie* 144: 99-115.

Turek Dariusz. 2016. „Paradoksy >obywatelskich zachowań< pracowników w organizacji”. *Organizacja i Kierowanie* 2: 131-143.

Turek Dariusz, Wojtczuk-Turek Agnieszka. 2011. „Kompetencyjne uwarunkowania nieetycznego zachowania pracowników”. *Problemy Zarządzania* 9(4): 127-146.

Umphress Elizabeth E., Bingham John B. 2011. „When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors”. *Organization Science* 22(3): 621-640.

Umphress Elizabeth E., Bingham John B., Mitchell Marie S. 2010. „Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior”, *Journal of Applied Psychology* 95(4): 769-780.

Zbiegień-Maciąg Lidia. 1997. *Etyka w zarządzaniu organizacją*. W *Etyka biznesu*, red. Jerzy Dietl, Wojciech Gasparski, 217-229. Warszawa: PWN.