

## Kompetencyjne uwarunkowania nieetycznego zachowania pracowników

Dariusz Turek, Agnieszka Wojtczuk-Turek

*Celem opracowania jest analiza związków między kompetencyjnym wyposażeniem jednostki (kompetencja moralna i samokierowanie) a nieetycznymi zachowaniami pracowników. W artykule wskazano na teoretyczne przesłanki sugerujące, że poziom kompetencji moralnej i umiejętności samokierowania mogą stanowić ważny czynnik ograniczający przejawianie przez pracowników nieetycznych praktyk. W celu weryfikacji tych zależności przeprowadzono badania empiryczne na 206 pracownikach. Uzyskane wyniki ukazują, że osoby posiadające rozwiniętą kompetencję moralną rzadziej postępują nieetycznie ( $r=-0,380$ ,  $p<0,01$ ), natomiast samokierowanie nie koreluje z tym rodzajem zachowań ( $r=-0,023$ ). W artykule wskazano również na praktyczne implikacje otrzymanych wyników i przyszłe perspektywy badawcze.*

### 1. Wstęp

Od połowy lat 90. XX wieku w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych badacze coraz częściej ogniskują swoją uwagę na zachowaniach pracowników, które przyczyniają się do obniżenia efektywności funkcjonowania organizacji. Zachowania te określane są najczęściej mianem nieetycznych (Hagarty i Sims 1979; Akkah 1993; Bernardi, Witek i Melton 2009; Suar i Khuntia 2010; Galperin, Bennett i Aquino 2011), nieproduktywnych (Spector, Fox i Penney 2006) lub dewiantnych (Bennett i Robinson 2000; Appelbaum, Deguire i Lay 2005) i definiowane jako te wszystkie intencjonalne działania podmiotu, które łamią podstawowe i powszechnie akceptowane zasady moralne w miejscu pracy (Trevino, Weaver i Reynolds 2006). Jak pokazują badania Bennet i Robinson (2000) czy O’Leary-Kelly, Duffego i Griffina (2000), koszty tego typu zachowań dla organizacji wynoszą około 4,2 mld USD, w tym około 200 mln USD to kradzieże pracowników. W cyklicznych raportach na temat przestępstw w miejscu pracy *The National Retail Security Survey (NRSS)* (2009), *The 5th Global Economic Crime Survey* (2009) czy *Global Retail Theft Barometer* (2010) to właśnie nieetyczne i nieproduktywne postępowanie pracowników (przede wszystkim kradzieże) przyczynia się każdego roku do kilkudziesięciu miliardów dolarów strat.

Podobne wyniki, jeśli chodzi o nieetyczne zachowania pracowników, diagnozowane są również w Polsce. Z raportów badawczych z 2010 r. na temat wykroczeń wynika, że w blisko 77% firm w ciągu ostatnich dwóch lat zdarzyły się pracownicze sprzeniewierzenia (Euler Hermes 2010). Liczba ta nie oddaje najprawdopodobniej pełnej skali zjawiska – przedsiębiorstwa często nie wiedzą o występujących w nich nieprawidłowościach. Badania te wskazują, że największym wykroczeniem są kradzieże pracownicze (43%). Poważnym problemem w opinii rodzimych firm są także przywłaszczenia (23%) oraz oszustwa, na które wskazało 16% ankietowanych. Do innych rodzajów nadużyć (5%) najczęściej zaliczano: wyłudzenie towaru, działalność konkurencyjną, oświadczenia nieprawdy oraz nadmierne wydatki.

Także w badaniach realizowanych przez portal Praca.pl (2010) na 3268 respondentach wskazuje się, że ponad 25% pracowników dopuszcza się kradzieży w firmie, wynosząc najczęściej drobne artykuły biurowe (11,75% badanych), defraudując niewielkie sumy pieniężne – 5,5% czy przywłaszczając herbatę i inne „biurowe” produkty spożywcze – 3,24%, a dwóch pracowników na stu wynosi produkty firmowe (2,36%). Również z badań CBOS z 2007 r. dotyczących etyki zawodowej w polskich firmach wynika, że 27% pracowników korzysta ze służbowych materiałów w celach prywatnych, 24% załatwia prywatne sprawy w godzinach pracy, a 8% realizuje dodatkowo płatne zalecenia w trakcie wykonywania swoich codziennych obowiązków (CBOS 2007), przyczyniając się tym samym do obniżenia efektywności pracy.

Analiza tego typu zachowań staje się więc jednym z ważniejszych zagadnień, jakie muszą podjąć teoretycy i praktycy biznesu zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi, aby usprawniać funkcjonowanie poszczególnych podmiotów gospodarczych.

## **2. Co decyduje o nieetycznych zachowaniach pracowników**

Analiza problematyki uwarunkowań nieetycznego postępowania pracowników ukazuje, że determinantami zachowań w dużej mierze są czynniki instytucjonalne, organizacyjne i społeczne (grupowe). Do tej pory empirycznie wykazano m.in., że ograniczenie nieetycznych praktyk wiąże się z:

- wdrażaniem programów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Turek 2010; Aguilera i in. 2007),
- implementowaniem dyrektyw etycznych w postaci procedur, zasad i norm postępowania (np. kodeksy etyczne) (Turek 2011a; Kaptein 2011),
- występowaniem sprawiedliwych zasad podziału, reguł i systemów komunikacji (Macko 2009),
- występowaniem w kulturze organizacyjnej wartości etycznych i społecznych (Bush i in. 2003; Turek 2011b),
- brakiem grupowych patologicznych norm postępowania (Robinson i O’Leary-Kelly 1998; Robinson i Krattz 1998).

Choć metaanalizy wielu badań ukazują, że to kontekst sytuacyjny (kulturowy, instytucjonalny, organizacyjny, społeczny) dominuje nad dyspozycjami poszczególnych jednostek (Richard, Bond Jr. i Stokes-Zoota 2003), warto jednak czynić starania, aby poznać podmiotowe uwarunkowania nieetycznego postępowania. Jest to istotne, gdyż bez wskazania podmiotowych moderatorów trudno konkluzywnie wyjaśniać przyczyny takich zachowań wśród pracowników, a ponadto projektować oddziaływania zapobiegające tym występkom – czy to w postaci systemów kontroli, odpowiednich procedur rekrutacji i selekcji, czy też systemów szkoleń.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że nieetyczne praktyki silnie wiążą się z wieloma wymiarami funkcjonowania podmiotu – począwszy od aspektów demograficznych, przez osobowościowe, emocjonalne, skończywszy na kompetencyjno-poznawczych. O ile pierwsze cztery są przedmiotem zainteresowania głównie socjologów i psychologów, to ostatni z tych elementów budzi żywe zainteresowanie teoretyków zarządzania (Ashkanasy, Windsor i Trevino 2006; Ma 2006; Lennick i Kiel 2008). Choć niewątpliwie zmienne kompetencyjno-poznawcze są pochodną analiz psychologicznych, a nawet na nich bazują, to w badaniach empirycznych na gruncie etyki biznesu i zachowań organizacyjnych podejmowane są często.

Na przykład Trevino w swych analizach wskazała, że tendencje do nieetycznych zachowań zależą od takich zmiennych, jak: „wewnętrzne umiejscowienie kontroli” (*internal locus of control*) – czyli przekonania że rezultaty działań są jedynie wynikiem wysiłków poszczególnych jednostek; „siły ego” – czyli zdolności do powstrzymywania impulsów i w związku z tym działania bardziej refleksyjnego; „niezależności od pola” – czyli kierowania się autonomicznymi przekonaniem niezależnymi od pojawiających się przed jednostką wymagań czy sytuacji, a także poziomem rozwoju moralnego (Trevino 1986). Wskazane przez autorkę czynniki znalazły empiryczne wsparcie w wielu innych badaniach, dotyczących zwłaszcza relacji między rozwojem moralnym a nieetycznymi zachowaniami pracowników (Marnburg 2001; Ashkanasy, Windsor i Trevino 2006) czy umiejscowienia kontroli (Singhapakdi i Vitell 1990).

Oprócz wymienionych powyżej wymiarów, Ward i Wilson (1980) stwierdzili również, że na etyczne postępowanie mogą mieć wpływ czynniki motywacyjne. W swych badaniach odkryli, że gdy jednostki wykazują motywację do działań zorientowanych na wzmacnianie własnej wartości, wykazują bardziej spójne postawy moralne niż osoby o motywacji zorientowanej na bezpieczeństwo. Ta druga grupa osób wykazywała większą uległość wobec oddziaływań grupy i charakteryzowała się mniejszą spójnością w czynach moralnych.

Zdaniem Jonesa za przejawianie zachowań etycznych w organizacji nie odpowiadają wyizolowane pojedyncze zmienne (np. umiejscowienie kontroli), ale zbiór zagregowanych czynników nieodłącznie powiązanych z problematyką etyczną, którą określa mianem „intensywności moralnej” (Jones

1991). Można opisać ją jako poziom „imperatywu moralnego” przejawianego przez jednostkę w konkretnej sytuacji. Konstrukcja ten, analizowany zresztą w wielu innych badaniach empirycznych (Jaffe i Pasternak 2006; McMahon i Harvey 2007; Singh i in. 2007), składa się z sześciu wymiarów: oczekiwanych konsekwencji dla podmiotu, prawdopodobieństwa zastosowania zasad etycznych, czasowej bezpośredniości sytuacji, bliskości, koncentracji na efekcie i społecznego konsensusu. W trakcie decyzji o wymiarze moralnym jednostki, które charakteryzują się taką „moralną intensywnością”, a więc mające wysoką świadomość moralnych konsekwencji działań, przejawiają mniejsze trudności w wyjaśnianiu motywów swojego postępowania. Osoby takie wykazują też bardziej wyrafinowane i głębsze wyjaśnienia niejednoznacznych moralnie sytuacji, co powoduje większą pewność siebie w trakcie bezpośrednich działań związanych z tą sytuacją (Weber 1993).

Galperin, Bennett i Aquino (2011) proponują natomiast, aby nieetyczne zachowania wyjaśniać interakcją czynników podmiotowych odnoszących się do grupy (takich jak: status społeczny, poczucie izolacji społecznej, dominacja grupowa, poziom rozwoju moralnego i zamiłowanie do pieniędzy) i odnoszących się do działania jednostki (antysocjalne cechy osobowości, „moralna tożsamość” i niewrażliwość na potrzeby i oczekiwania grupy). Te dwa wymiary, zdaniem cytowanych autorów, pełnią funkcję motywującą i w efekcie determinującą postępowanie pracowników.

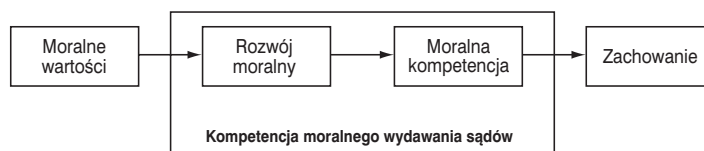
Niektórzy badacze, rezygnując z poszukiwania pojedynczych predyktorów czy nowych pojęć opisujących podmiotowe determinanty czynów moralnych, określają je mianem „kompetencji moralnej”. Kompetencja moralna bowiem, niezależnie od wielu różnic definicyjnych (Brytting 2002), obejmuje zarówno elementy motywacyjne, poznawcze (wiedza), jak i behawioralne (umiejętności).

Według Kohlberga i innych przedstawicieli tzw. szkoły minnesockiej (Rest i in. 1999) kompetencja ta to indywidualna właściwość do przetwarzania wiedzy moralnej mniej lub bardziej opartej na wartościach i postawach (społecznych) (Lind 2008), wynikająca z procesów moralnego rozwoju. Jest ona czynnikiem pośredniczącym i głównym moderatorem etycznego zachowania. Jej składnikiem jest moralne uzasadnienie, czyli umiejętność wyjaśnienia i uzasadnienia postępowania jednostki bądź grupy ludzi w sytuacji dylematów moralnych. Jej wskaźnikiem jest tzw. wrażliwość moralna i zdolność do podejmowania etycznych decyzji – czyli umiejętność postępowania zgodnie z cenionymi wartościami i zasadami moralnymi.

Kompetencja moralna wymaga wiedzy i umiejętności do przetwarzania, transformowania i oceny różnych sytuacji „podlegających pod domenę moralności”. Aby bowiem zachować się kompetentnie w zakresie moralnym, podmiot najpierw musi spostrzec daną sytuację jako moralną, następnie dokonać jej analizy i w końcu zaplanować swoje postępowanie. Kompetencja moralna zatem to umiejętność dostrzegania sytuacji moralnych, selekcja spośród wielu możliwych sposobów zachowania tego, które jest

najbardziej odpowiednie w danym momencie, działania zgodnego z tym wyborem, a następnie uzasadnienia swojego postępowania (Desplaces i in. 2007: 75). Pod tym względem poszczególne podmioty mogą różnić się w zakresie tych umiejętności. Kryterium decydującym o wyższym jej poziomie u poszczególnych jednostek jest wspomniany poziom rozwoju moralnego. Jednostki, które wybierają zachowanie, a następnie je uzasadniają zgodnie z poziomem przedkonwencjonalnym, charakteryzują się niższym poziomem kompetencji moralnych niż osoby wyjaśniające swoje postępowanie, kierując się dyrektywami dobra wspólnego (paralelnymi dla poziomu postkonwencjonalnego).

Zależności między kompetencją moralną a zachowaniami jednostek obrazuje rysunek 1.



Rys. 1. Kompetencja moralna według L. Kohlberga. Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Kohlberg 1964. *Development of Moral Character and Moral Ideology*, w: M. Hoffman i L. Hoffman (red.) *Review of Child Development Research*, nr 1, s. 383-431. New York: Russel Sage Foundation.

W podobny sposób na kompetencję moralną patrzą również Lennick i Kiel (2008). Ich zdaniem stanowi ona podstawę do rozumienia sytuacji moralnych i adekwatnego zachowania. Składnikami tej kompetencji są:

- działania zgodne z zasadami, wartościami i przekonaniami,
- mówienie prawdy,
- obstawanie przy tym, co jest słuszne,
- dotrzymywanie obietnic,
- branie odpowiedzialności za osobiste decyzje,
- przyznawanie się do błędów i porażek,
- przyjęcie odpowiedzialności służenia innym,
- aktywna troska o innych,
- zdolność do akceptacji własnych błędów,
- zdolność do akceptacji błędów innych.

Przejawianie kompetencji moralnej jest zatem, jak wskazują liczni badacze (Barlow, Jordan i Hendrix 2003; Ma 2006), najważniejszym czynnikiem ograniczającym nieetyczne zachowania pracowników w organizacji.

W związku z tym można wysunąć hipotezę H1 mówiącą, że: *Wysoki poziom moralnej kompetencji pracowników negatywnie koreluje z nieetycznymi zachowaniami pracowników.*

Skoro etyczne postępowanie wymaga świadomości i ciągłego monitorowania własnych działań, to – jak się wydaje – niezbędne jest również posiadanie umiejętności tego, co Manz (1986) określa mianem „kierowania sobą”. Zachowanie moralne jest bowiem ciągłą konfrontacją własnych przekonań z wymaganiami sytuacyjnymi bądź społecznymi. W kontekście biznesowym kompetencje moralne przejawiają się też umiejętnością planowania i organizowania etycznego klimatu organizacji, komunikowania pracownikom i współpracownikom swoich oczekiwań (Lantos 1999). Etyczna komunikacja bowiem to nic innego jak współmierność zachowań zgodnych z etyką deklarowaną (Paul i Strbiak 1997).

Zdaniem Manza „kierowanie sobą” jest procesem, w którym jednostka, motywując się oraz „pilotując” własne zachowania, osiąga zamierzone cele. Koncepcja ta jest oparta na kilku obszarach teoretycznych: teorii samoregulacji Carvera i Scheiera, społeczno-poznawczej teorii uczenia się Bandury, psychologicznych koncepcjach samozarządzania i samokontroli, a także motywacji wewnętrznej Deci i Ryana (Houghton i Neck 2006: 275–283). Kierowanie sobą jest więc ważną umiejętnością, czy można nawet stwierdzić szerzej – kompetencją, która wiąże się z wieloma wymiarami funkcjonowania podmiotu, m.in. pracą zespołową, satysfakcją z pracy, przedsiębiorczością, zarządzaniem zmianą czy planowaniem (Houghton i Neck 2006: 273–274). W badaniach okazało się również, że „samokierowanie” wiąże się z moralną kompetencją (Turek 2011c), jak też może być przede wszystkim elementem ograniczającym nieetyczne postępowanie pracowników (VanSandt i Neck 2003: 378).

Jak wskazują Houghton i Neck (2002), strategie kierowania sobą można podzielić na trzy ogólne kategorie:

- strategie zorientowane na zachowanie,
- strategie oparte na naturalnej nagrodzie,
- strategie oparte na konstruktywnych schematach myślowych.

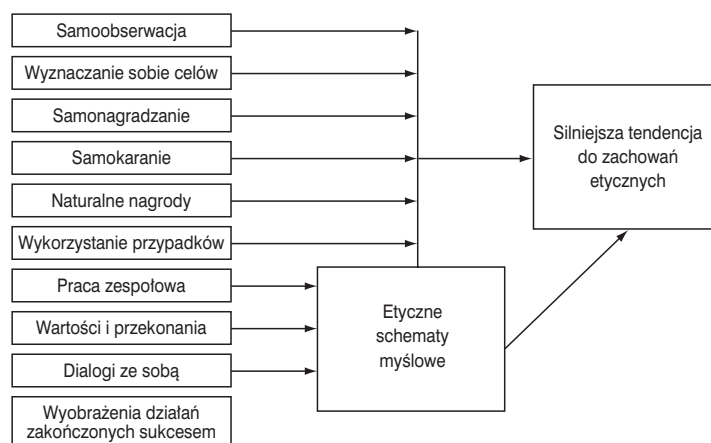
**Strategie zorientowane na zachowanie** mają na celu podniesienie samoświadomości i prowadzą do zarządzania postępowaniem z uwzględnieniem niezbędnych, lecz być może nieprzyjemnych zadań. Uwzględniają one samoobserwację, wyznaczanie sobie celów, samonagradzanie, samoocenie mające na celu ulepszenie swoich działań. Obserwacja swojego zachowania może prowadzić do zrozumienia, kiedy i dlaczego postępujemy w taki, a nie inny sposób. Dzięki temu dana jednostka może w efektywny sposób wyznaczyć sobie własne cele, które mogą przełożyć się na bycie bardziej moralnym.

**Strategie oparte na naturalnej nagrodzie** podkreślają przyjemne aspekty czy konsekwencje danego zadania bądź sytuacji. Naturalne nagrody lub takie, które stanowią nieodłączną część danej czynności, są skuteczne, kiedy zadanie samo w sobie jest motywujące i stanowi formę nagrody (Houghton i Neck 2002: 673). Działania, które same przez się stanowią formę nagrody, promują poczucie wzrastających kompetencji i samokontroli. Strategie oparte na naturalnej nagrodzie są silnie związane z motywacją wewnętrzną,



podmiot działający nie potrzebuje bowiem zewnętrznego wzmocnienia, by działać w trudnych i nieprzyjaznych warunkach, nagradza się sam.

**Strategie oparte na konstruktywnych schematach myślowych** polegają na ocenie i podawaniu w wątpliwość nieracjonalnych wartości, poglądów i założeń, a także wyobrażanie sobie przyszłych działań zakończonych sukcesem. Poprzez proces samoanalizy jednostki mogą zidentyfikować dysfunkcyjne poglądy i założenia, stawić im czoło i zastąpić bardziej racjonalnymi i etycznymi. W ten sam sposób negatywne i destrukcyjne „rozmowy z samym sobą” (*self-talk*) powinny być zastąpione bardziej pozytywnymi i konstruktywnymi dialogami z samym sobą (*self-dialogues*), powodując rozwój moralnej kompetencji, a także ograniczając nieetyczne zachowania pracowników (rysunek 2).



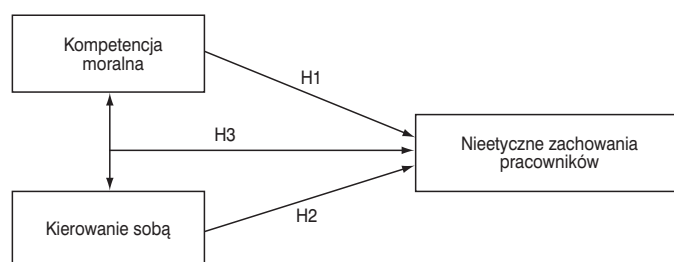
Rys. 2. Samokierowanie a nieetyczne zachowania pracowników. Źródło: C.V. VanSandt i C.P. Neck 2003. *Bridging Ethics and Self-leadership: Overcoming Ethical Discrepancies between Employee and Organizational Standards. Journal of Business Ethics*, nr 43, s. 378.

- Powyższe analizy pozwalają na sformułowanie hipotez mówiących, że:
- H2: *Przejawiane przez pracowników strategie kierowania sobą negatywnie korelują z nieetycznymi zachowaniami.*
  - H3: *Interakcja kompetencji moralnej i strategii kierowania sobą ogranicza przejawiane przez pracowników nieetyczne zachowania.*

### 3. Metodologia badań własnych

Podstawowym problemem podjętym w niniejszym opracowaniu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy posiadanie kompetencji moralnej i wypracowanych strategii kierowania sobą przeciwdziała przejawianiu przez pracowni-

ków nieetycznych zachowań w miejscu pracy. Przestrzenny układ zależności i zaproponowanych hipotez badawczych ukazano na rysunku 3.



Rys. 3. Zależności między badanymi zmiennymi. Źródło: opracowanie własne.

### 3.1. Osoby badane i procedura badania

Badaniami objęto 206 uczestników studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, będących pracownikami dwóch szczebli: kierowniczych (44%) i niekierowniczych (56%), w dużych (63%) i średnich firmach (16%) funkcjonujących na rynku polskim z branż: pośrednictwo finansowe, bankowość i ubezpieczenia (41%), doradczo-edukacyjna (13%) i inne (21%). Grupa była homogeniczna ze względu na wykształcenie (wyższe), rozkład grup w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety 64%, mężczyźni 36%, ze względu na wiek – dominowały osoby w przedziale 26–35 lat (63%) i 36–45 lat (21%) o całkowitym stażu zawodowych powyżej 5 lat (57%). Badania miały charakter anonimowy i były realizowane w czasie zajęć dydaktycznych według identycznej procedury (instrukcja, osoba badacza, sposób).

### 3.2. Mierzone zmienne

W przeprowadzonym badaniu wyróżniono następujące zmienne.

Zmienna zależna to *nieetyczne zachowania*. Definiowane są one jako zachowania niezgodne z ustalonymi ogólnospołecznymi normami, standardami i zasadami moralnymi funkcjonującymi w środowisku zawodowym. Zmienna ta mierzona jest 17-stwierdzeniową skalą samoopisową nieetycznych zachowań autorstwa Akaaha (1992).

W trakcie adaptacji kulturowej narzędzia i po przeprowadzonych badaniach pilotażowych otrzymano współczynnik  $\alpha$  Cronbacha = 0,92. Zdecydowano więc, kierując się dobrymi parametrami rzetelności, na wykorzystanie kwestionariusza w formie jednoczynnikowej, wskazującym ogół nieetycznych zachowań.

Zmienne niezależne to: *kompetencja moralna* i *kierowanie sobą*.



Do pomiaru zmiennej *kompetencja moralna* posłużono się 40-stwierdzeniowym kwestionariuszem do badania kompetencji moralnej Martina i Austina (2010) stworzonej na bazie teorii Lennicka i Kiela (2008). W procesie adaptacji kulturowej, jaką przeprowadzono na potrzeby realizacji badań, kwestionariusz przetłumaczono na język polski, a także dokonano analiz statystycznych w celu wtórnej weryfikacji rzetelności. Współczynnik rzetelności  $\alpha$  dla całego narzędzia wyniósł 0,92, co jest potwierdzeniem wysokiej spójności wewnętrznej kwestionariusza. Aby zweryfikować przydatność narzędzia w warunkach polskiej gospodarki, przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową metodą głównych składowych z rotacją Varimax i normalizacją Kaisera (KMO=0,767;  $\chi^2$  (df=780)=4271,413;  $p<0,01$ ). Dzięki temu uzyskano 8 czynników tłumaczących w sumie 57% wariancji, określanych mianem: prawdomówność ( $\alpha=0,78$ ); branie odpowiedzialności za własne decyzje ( $\alpha=0,70$ ); akceptacja błędów u innych ( $\alpha=0,70$ ); obstawanie przy tym, co słuszne ( $\alpha=0,62$ ); akceptacja swoich błędów ( $\alpha=0,75$ ); aktywna troska o innych ( $\alpha=0,71$ ); działania zgodne z wartościami, zasadami i przekonaniem ( $\alpha=0,70$ ) i pozytywna postawa wobec innych ( $\alpha=0,50$ ).

Zmienna *kierowanie sobą* została zbadana 35-stwierdzeniowym Kwestionariuszem Zarządzania Sobą autorstwa Houghtona i Necka (2002). Skala oryginalna zgrupowana została w 9 czynników, jednak po zastosowaniu eksploracyjnej analizy czynnikowej metodą głównych składowych z rotacją Varimax i normalizacją Kaisera (KMO=0,701;  $\chi^2$  (df=595)=4265,287;  $p<0,01$ ) uzyskano jedynie 8 czynników tłumaczących w sumie 64% wariancji. Cały kwestionariusz charakteryzuje się zadowalającą rzetelnością  $\alpha=0,87$ , natomiast jego poszczególne czynniki, określone jako: wyznaczanie celów ( $\alpha=0,82$ ); samokaranie i kontrola własnego działania ( $\alpha=0,73$ ); wizualizacja działania zakończonego sukcesem ( $\alpha=0,87$ ); samonagradzanie ( $\alpha=0,95$ ); dialog wewnętrzny ( $\alpha=0,80$ ); dawanie sobie wskazówek ( $\alpha=0,62$ ); skupianie myśli na pozytywnych aspektach zadania ( $\alpha=0,67$ ); ocenianie poglądów i założeń ( $\alpha=0,57$ ).

Kontrolowano również takie zmienne niezależne uboczne, jak: branża, wielkość firmy, stanowisko, staż pracy, płeć i wiek badanych.

#### 4. Prezentacja wyników badań

Pierwszym krokiem w postępowaniu badawczym było poszukiwanie zależności pomiędzy kompetencją moralną jednostek, strategiami kierowania sobą a przejawianymi przez pracowników nieetycznymi zachowaniami w miejscu pracy. W tym celu przeprowadzono wnioskowanie statystyczne oparte na analizach korelacyjnych (tabela 1).

Jak wynika z tabeli 1, z nieetycznymi zachowaniami negatywnie koreluje zarówno kompetencja moralna (jako całość – jeden czynnik) ( $r=-0,380$ ;  $p<0,01$ ), jak i wszystkie poszczególne wymiary tej kompetencji. Najsilniejszą korelację ( $r=-0,382$ ;  $p<0,01$ ) uzyskano w przypadku czynnika „prawdo-

Zmienne	X	SM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Nieetyczne zachowania	2,30	1,97	1																	
2. Kompetencja moralna (KM)	3,89	0,869	-0,380**	1																
3. KM – prawdomówność	4,23	0,729	-0,389**	0,748**	1															
4. KM – branie odpowiedzialności za własne decyzje	3,86	0,91	-0,239**	0,783**	0,514**	1														
5. KM – akceptacja błędów innych	3,53	0,854	-0,165*	0,631**	0,288**	0,467**	1													
6. KM – obstawanie przy tym, co słuszne	3,8	1,064	-0,288**	0,671**	0,446**	0,384**	0,336**	1												
7. KM – akceptacja swoich błędów	3,98	0,822	-0,272**	0,798**	0,594**	0,593**	0,454**	0,408**	1											
8. KM – aktywna troska o innych	3,65	0,874	-0,249**	0,701**	0,350**	0,485**	0,418**	0,499**	0,389**	1										



cd. tab. 1

Zmienne	X	SM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
17. KS - skupianie myśli na pozytywnych aspektach zadania	3,97	,902	-0,045	0,428**	0,411**	0,361**	0,295**	0,209**	0,398**	0,213**	0,337**	0,045	0,657**	0,465**	0,372**	0,222**	0,158*	0,339**		
18. KS - dawanie sobie wskazówek	4,27	0,877	-0,114	-0,016	0,156*	-0,053	-0,112	0,026	0,011	-0,079	-0,050	-0,058	0,320**	0,318**	0,147*	-0,012	0,067	0,108	0,105	1
19. KS - ocenianie poglądów	3,92	0,821	-0,047	0,315**	0,205**	0,206**	0,241**	0,315**	0,194**	0,129	0,330**	0,242**	0,513**	0,282**	0,160*	0,251**	0,357**	0,219**	0,311**	0,073

N=206, \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Tab. 1. Macierz korelacji r-Pearsona dla moralnej kompetencji, strategii zarządzania sobą i nieetycznych zachowań pracowników. Źródło: opracowanie własne.

mówność”, co sugeruje, że osoby opisujące siebie jako prawdomówne deklarują również mniejszą ilość przestępstw w miejscu pracy. Kolejne wysokie korelacje – wszystkie na poziomie  $p < 0,01$  – otrzymano w odniesieniu do czynnika „pozytywna postawa wobec innych” ( $r = -0,309$ ), „obstawanie przy tym co słuszne” ( $r = -0,288$ ), „akceptacja swoich błędów” ( $r = -0,272$ ), „działania zgodne z zasadami, wartościami i przekonaniem” ( $r = -0,266$ ).

Uzyskane wyniki pozwalają zatem dokonać potwierdzenia hipotezy 1., wskazując, że moralna kompetencja rzeczywiście ogranicza przejawianie przez pracowników nieetycznych zachowań w miejscu pracy.

O ile w przypadku kompetencji moralnej przewidywania co do siły i kierunku zależności statystycznej okazały się trafne, o tyle w przypadku kierowania sobą, a więc drugiej zmiennej niezależnej, okazały się nieuzasadnione. Nie uzyskano postulowanych negatywnych zależności statystycznych między kierowaniem sobą (jako jednym wymiarem) a nieetycznymi zachowaniami. Otrzymano natomiast niejednoznaczne wyniki na poziomie czynnikiem. Okazało się, że czynnik „samonagradzanie” pozytywnie koreluje z nieetycznym postępowaniem w miejscu pracy ( $r = 0,206$ ;  $p < 0,01$ ), a czynnik „samokaranie i kontrola własnego działania” koreluje ujemnie ( $r = -0,164$ ;  $p < 0,05$ ). Owe rozbieżności mogą wynikać z tego, że osoby, które bardziej kontrolują swoje zachowanie, a więc mają większą świadomość własnego postępowania i kierują się wewnętrznymi zasadami, wartościami i przekonaniem (korelacja z tym czynnikiem kompetencji moralnej  $r = 0,384$ ;  $p < 0,01$ ), rzadziej przejawiają zachowania niezgodne z tymi zasadami. Ich dysonans poznawczy – zgodnie z koncepcją Festingera (1957) – redukowany jest zatem poprzez modyfikację zachowań, a nie zmiany w zakresie obrazu siebie. Przeciwnym tego są osoby, które takiej świadomości nie przejawiają (brak korelacji z kompetencją moralną), a posiadają wypracowane tendencje do pozytywnej ewaluacji siebie. Ich dysonans wynikający z konfrontacji z sytuacją moralnie negatywną jest redukowany w kierunku wzmocnienia samooceny, a nie kontroli czy zmiany zachowań. Takie osoby (tj. które mają wypracowane schematy samonagradzania za własne postępowanie) częściej zatem zachowują się niezgodnie z zasadami i normami organizacyjnymi, tym samym przyczyniając się do spadku efektywności całej organizacji.

Analizy związków między samokierowaniem a nieetycznymi zachowaniami sugerują, że przyjęta hipoteza 2. nie znajduje wsparcia empirycznego. Nie ma zatem postulowanych zależności między opisywanym konstruktem teoretycznym a negatywnym moralnie postępowaniem pracowników w organizacji.

Kolejnym krokiem analizy empirycznej było poszukiwanie potwierdzenia hipotezy 3., wskazującej, że tendencja do nieetycznych zachowań pracowników jest konsekwencją interakcji niskiej kompetencji moralnej i braku strategii kierowania sobą. Przyjęcie założenia o zależnościach między samokierowaniem a kompetencją moralną było uprawnione w kontekście dotychczasowych badań (Turek 2011c) i znalazło ono wsparcie również w prezentowanych analizach. Kompetencja moralna pozytywnie koreluje

z samokierowaniem na poziomie zarówno całego wymiaru ( $r=0,411$ ;  $p<0,01$ ), jak i większości czynników. Sugeruje to, że kierowanie sobą jest w jakiś sposób istotne w przejawianiu kompetencji moralnej. Aby zweryfikować, czy wzajemna interakcja tych dwóch wymiarów poznawczego funkcjonowania podmiotu przekłada się na działania behawioralne człowieka, skonstruowano model regresji liniowej, gdzie zmienną zależną było nieetyczne postępowanie, predyktorami zaś uczyniono czynniki kompetencji moralnej i strategii kierowania sobą. Wyniki analiz przedstawiono w tabeli 2.

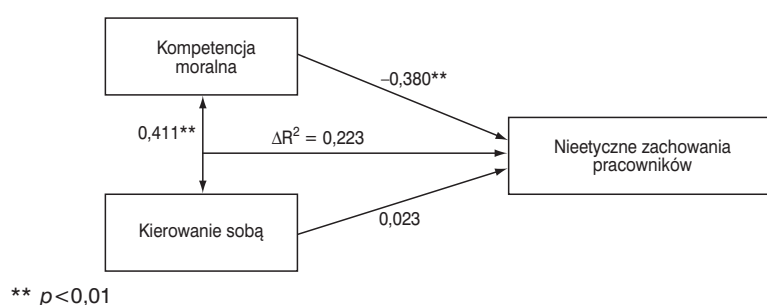
Predyktory	B	Błąd standardowy	Beta	t	p
(Stała)	78,463	6,756		11,614	0,000
KM – prawdomówność	-0,827	0,243	-0,251	-3,408	0,001
KS – samonagradzanie	0,654	0,186	0,220	3,511	0,001
KM – obstawanie przy tym, co słuszne	-0,762	0,306	-0,174	-2,488	0,014
KM – pozytywna postawa wobec innych	-1,203	0,553	-0,148	-2,176	0,031
R=0,489; skorygowany R <sup>2</sup> =0,223; F(4)=15,751; p<0,001					

Tab. 2. Współczynniki analizy regresji tłumaczące nieetyczne zachowania pracowników. Źródło: opracowanie własne.

Model regresyjny okazał się rzetelny i dobrze dopasowany, tłumaczący w sumie 22% wariacji wyników. Najsilniejszym predyktorem nieetycznych zachowań okazał się czynnik kompetencji moralnej, opisany jako „prawdomówność”, który tłumaczy przeszło 6% zmienności wyników. Interpretując uzyskany model, generalnie można stwierdzić, że im wyższa prawdomówność pracowników, im silniej obstają przy tym, co słuszne, i im silniejszą przejawiają pozytywną postawę wobec innych, a także im słabszą wykazują tendencje do samonagradzania, tym mniej nieetycznych wykroczeń w miejscu pracy ujawniają te osoby. Hipoteza 3. została jedynie częściowo potwierdzona, gdyż o ile kompetencja moralna dość silnie ogranicza czynny naganie moralnie, o tyle strategię kierowania sobą czyni te wzmacniają. Nie można zatem jednoznacznie stwierdzić, że interakcja tych wymiarów ogranicza przestępstwa w miejscu pracy. Graficzne przedstawienie uzyskanych wyników ukazano na rysunku 4.

Prezentacja wyników nie będzie pełna bez wskazania zmiennych ubocznych kontrolowanych w procedurze badawczej. Jak wskazano wcześniej, monitorowano uboczny wpływ takich zmiennych, jak: branża, wielkość firmy, stanowisko, staż pracy, płeć i wiek badanych. Po zastosowaniu testów *t* w celu badania różnic istotnych statystycznie okazało się, że jedynie staż pracy i płeć różnicują wyniki badanych. I tak, osoby z dużym stażem pracy rzadziej przejawiają wykroczenia w miejscu pracy, w przeciwieństwie do osób o najniższym stażu pracy ( $t=3,649$ ;  $p<0,01$ ). Możliwe, że wynika to

z ich większej identyfikacji z organizacją i tym samym mniejszego szkoderstwa interesom tej organizacji. Ze względu na płeć okazało się, że mężczyźni częściej prezentują niedozwolone zachowania ( $t=-3,295$ ;  $p<0,01$ ). Nie jest to wynik zaskakujący, gdyż inne badania ujawniły podobne tendencje (Arlow 1991; Crow i in. 1991; Deshpande 1997).



Rys. 4. Korelacje między badanymi zmiennymi. Źródło: opracowanie własne.

## 5. Dyskusja wyników

Przeprowadzone badania koncentrowały się wokół poszukiwania kompetencyjnych predyktorów nieetycznych zachowań pracowniczych. W badaniach uwzględniono dwie zmienne podmiotowe: kompetencje moralną i samokierowanie. Pierwsza z nich dotyczyła zdolność jednostki do działań zgodnych z indywidualnymi zasadami (Lennick i Kiel 2008), druga – poznawczych strategii kierowania sobą (Houghton i Neck 2006). Uzyskane wyniki badań ukazują, że jedynie kompetencja moralna stanowi barierę nieetycznych zachowań i osoby, które posiadają tę kompetencję, rzadziej przejawiają naganne moralnie praktyki. Otrzymane rezultaty są spójne z dotychczasową wiedzą na temat moralnego funkcjonowania podmiotu. Szereg obserwacji, analiz teoretycznych i badań empirycznych potwierdza zależność między moralnym wyposażeniem jednostki (rozwojem moralnym/świadomością moralną) a podejmowaniem etycznych decyzji i czynami niezgodnymi z ogólnie przyjętą etyką (Colby i in. 1987; Rest i in. 1999; Greenberg 2002; Desplaces i in. 2007; Lind 2008).

Oprócz potwierdzenia dotychczasowych ustaleń, prezentowane wyniki uzupełniają też obecny stan wiedzy. Po pierwsze dlatego, że potwierdzają zależność między „niekohlbergowskim” modelem kompetencji moralnej a zachowaniami pracowniczymi – co w literaturze przedmiotu nie jest często spotykane. Po drugie, że wskazują, które wymiary kompetencji moralnej są najsilniejszym inhibitorem nieetycznych czynów pracowniczych, co z punktu widzenia projektowania oddziaływań rozwojowych/szkoleniowych może być



ważnym aspektem. Po trzecie dlatego, że pokazują, iż w ograniczaniu czynów nieetycznych ważny jest także kontekst społeczny tej kompetencji: „pozytywna postawa wobec innych” czy „aktywna troska o innych”.

Skłaniające do refleksji są natomiast wyniki dotyczące samokierowania. O ile otrzymano istotne korelacje z kompetencją moralną, o tyle brak jest zależności z nieetycznymi zachowaniami, o których mówi się w literaturze przedmiotu (VanSandt i Neck 2003). Związek samokierowania z kompetencją moralną, postulowany zresztą w innych badaniach (Turek 2011c), jest prawdopodobnie rezultatem faktu, że zarówno jedna, jak i druga zmienna dotyczy wymiaru poznawczego funkcjonowania podmiotu. Co znaczy, że obejmują one bardziej procesy organizowania, planowania i motywowania się do działania niż sam wymiar behawioralny. Ponadto wydaje się, że samokierowanie jest na tyle ogólnym konstruktym teoretycznym, że stanowi formę metakompetencji podmiotu. Wówczas samokierowanie jako metakompetencja zawiaduje pozostałymi szczegółowszymi kompetencjami osobistymi, jak choćby w modelu kompetencji Cheethama i Chiversa (1996). Taki model zależności uzasadnia zarówno istotny związek statystyczny samokierowania i kompetencji moralnej, jak też brak związków samokierowania z nieetycznymi zachowaniami.

Brak istotnych zależności między samokierowaniem i nieetycznymi zachowaniami wynika też prawdopodobnie z tego, że postępowanie pracowników nie jest jedynie wypadkową umiejętności czy dyspozycji podmiotu w zakresie samokierowania, ale zależy od wielu czynników o charakterze instytucjonalnym, organizacyjnym i grupowym (McDevitt, Giapponi i Tromley 2007).

Otrzymane wyniki i powyższe analizy pozwalają na wskazanie praktycznych działań, jakie mogą podejmować menedżerowie zarządzający organizacją, aby ograniczać nieetyczne zachowania pracownicze:

1. W procesach doskonalenia i rozwoju pracowników warto inwestować środki finansowe w kształtowanie kompetencji moralnych, ich posiadanie (w profilu kompetencyjnym) znacznie ogranicza bowiem przejawianie przez pracowników nieetycznych i nieproduktywnych zachowań.
2. W kształtowaniu i rozwijaniu kompetencji moralnej należy uwzględnić nie tylko wymiar podmiotowy (np. działanie zgodne z zasadami), ale także społeczny (np. pozytywna postawa wobec innych, troska o innych).
3. Warto projektować działania rozwijające także umiejętności samokierowania. Choć umiejętność ta nie ogranicza nieetycznego postępowania zatrudnionych, jednak wzmacnia i umożliwia przejawianie się kompetencji moralnej.
4. Należy pamiętać, że rozwijanie umiejętności i moralnej kompetencji pracowników nie gwarantuje zaprzestania czynów moralnie negatywnych. Działalność człowieka, oprócz wymiaru podmiotowego, zależy bowiem także od wymiaru organizacyjnego (struktury, procedury, styl zarządzania, postawy kadry menedżerskiej itp.), kulturowego (wartości, przekonania) i instytucjonalnego (nadzór korporacyjny, regulacje prawne, skuteczność instytucji).

Podsumowując, choć uzyskane wyniki rozszerzają perspektywę patrzenia na funkcjonowanie ludzi w organizacji, warto jednak wskazać na problemy prezentowanych badań i przyszłe perspektywy empiryczne w omawianym obszarze. Niewątpliwym ograniczeniem analizowanych wyników był brak kontroli zmiennej „aprobaty społecznej”, która w przypadku skal opartych na samopisie może powodować zafałszowanie materiału empirycznego. Problematiczny wydaje się również dobór próby, ze względu na jej homogeniczność i niereprezentatywność. Choć przebadano 206 osób, to w całości były to osoby z wyższym wykształceniem, planujące swoją karierę zawodową (o czym świadczy uczestnictwo w studiach podyplomowych), a więc jednostki o prawdopodobnie dobrym poziomie kierowania sobą. Kolejne badania w tym obszarze powinny objąć również większą grupę zmiennych. Oprócz aspektów czysto podmiotowych, warto szukać wzajemnej interakcji czynników instytucjonalnych, organizacyjnych i podmiotowych. Należy również zbadać, jakie są rzeczywiste koszty ekonomiczne nieetycznych zachowań pracowników, a także wskazać, które z tych zachowań w sposób najsilniejszy przekładają się na efektywność i konkurencyjność organizacji.

#### **Informacje o autorach**

**Dr Dariusz Turek** – Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. E-mail: dturek@sgh.waw.pl.

**Dr Agnieszka Wojtczuk-Turek** – Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. E-mail: awojtx@sgh.waw.pl.

#### **Bibliografia**

- Aguilera, R.V., Krupp, D.E., Williams, C.A. i J. Ganapathi 2007. Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, nr 3 (32), s. 836–863.
- Akaah, I.P. 1993. Organizational Culture and Ethical Research Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 1 (21), s. 59–63.
- Appelbaum, S.H., Deguire, K.J. i M. Lay 2005. The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior. *Corporate Governance*, nr 4 (5), s. 43–55.
- Arlow, P. 1991. Personal Characteristics in College Students Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, nr 10, s. 63–69.
- Ashkanasy, N.M., Windsor, C.A. i L.K. Trevino 2006. Bad Apples in Bad Barrels Revisited: Cognitive Moral Development, Just World Beliefs, Rewards a Ethical Decision-Making. *Business Ethics Quarterly*, nr 4 (16), s. 449–473.
- Barlow, C.B., Jordan, M. i W.H. Hendrix 2003. Character Assessment: An Examination of Leadership Levels. *Journal of Business and Psychology*, nr 4 (17), s. 563–584.
- Bennett, R.J. i S.L. Robinson 2000. Development of Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, nr 3 (85), s. 349–360.
- Bernardi, R.A., Witek, M.B. i M.R. Melton 2009. A Four-Country Study of the Associations between Bribery and Unethical Actions. *Journal of Business Ethics*, nr 3 (84), s. 389–403.

- Brytting, T. 2002. Moral Competence: A Non-relativistic, Non-rationalistic Definition, w: H. Von Weltzien Hoivik (red.) *Moral Leadership in Action*, s. 263–277. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Bush, V., Ferrell, L., Bush, A. i O.C. Ferrell 2003. Investigating the Relationship between Corporate Values and Practices of Marketing Organizations and Internet Ethics: An Exploratory Study. *Marketing Management Journal*, nr 2 (13).
- CBOS 2007. Etyka zawodowa – opinie społeczne i faktyczne zachowania pracowników. *Raport z Badań*, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2007/K\\_041\\_07.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2007/K_041_07.PDF)
- Cheetham, G. i G. Chivers 1996. Toward a Holistic Model of Professional Competence. *Journal of European Industrial Training*, nr 5 (20), s. 20–30.
- Colby, A., Kohlberg, L., Gibas, J., Candee, D., Speicher-Dubin, B. i A. Hewer 1987. *The Measurement of Moral Judgment: Standard Issue Scoring Manual*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Crow, S.M., Fok, L.Y., Hartman, S.J. i D.M. Payne 1991. Gender and Values: What Is the Impact on Decision Making? *Sex-Roles*, nr 3–4 (25), s. 255–268.
- Deshpande, S.P. 1997. Managers Perception of Proper Ethical Conduct: The Effect of Sex, Age, and Level of Education. *Journal of Business Ethics*, nr 1 (16), s. 79–85.
- Desplaces, D.E., Melchar, D.E., Beauvais L.L. i S.M. Bosco 2007. The Impact of Business Education on Moral Judgment Competence: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, nr 74, s. 73–88.
- Euler Hermes 2010. <http://www.egospodarka.pl/62288,Sprzeniewierzenia-a-polskie-firmy-2010,1,39,1.html>.
- Festinger, L. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Galperin, B.L., Bennett, R.J. i K. Aquino 2011. Status Differentiation and the Protean Self: A Social-cognitive Model of Unethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, nr 100, s. 407–424.
- Global Retail Theft Barometer 2010. [http://www.retailresearch.org/grtb\\_globaltrends.php](http://www.retailresearch.org/grtb_globaltrends.php).
- Greenberg, J. 2002. Who Stole the Money, and When? Individual and Situational Determinants of Employee Theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr 1 (89), s. 985–1003.
- Hagarty, W.H. i H.P. Sims Jr. 1979. Organizational Philosophy, Policies and Objectives Related to Unethical Decision Behavior: A Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, nr 3 (64), s. 331–338.
- Houghton, J.D. i Ch.P. Neck 2002. The Revised Self-leadership Questionnaire. Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-leadership. *Journal Managerial Psychology*, nr 8 (17), s. 672–691.
- Houghton, J.D. i Ch.P. Neck 2006. Two Decades of Self-leadership Theory and Research. Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, nr 4 (21), s. 270–295.
- Jaffe, E.D. i H. Pasternak 2006. Moral Intensity as a Predictor of Social Responsibility. *Business Ethics: A European Review*, nr 15, s. 53–63.
- Jones, T.M. 1991. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model. *Academy of Management Review*, nr 16, s. 366–395.
- Kaptein, M. 2011. Toward Effective Codes: Testing the Relationship with Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, nr 2 (99), s. 233–251.
- Kohlberg, L. 1964. Development of Moral Character and Moral Ideology, w: M. Hoffman i L. Hoffman (red.) *Review of Child Development Research*, nr I, s. 383–431. New York: Russel Sage Foundation.
- Lantos, G.P. 1999. Motivating Moral Corporate Behavior. *Journal of Consumer Marketing*, nr 3 (16), s. 222–233.
- Lennick, D. i F. Kiel 2008. *Inteligencja moralna*, Wrocław: Purana.

- Lind, G. 2008. The Meaning and Measurement of Moral Judgment Competence Revisited: A Dual Aspect Model, w: D. Fasko, Jr. i W. Willis (red.) *Contemporary Philosophical and Psychological Perspectives on Moral Development and Education*, s. 185–220. Cresskill: Hampton Press.
- Ma, H.K. 2006. Moral Competence as a Positive Youth Development Construct: Conceptual Bases and Implications for Curriculum Development. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*, nr 3 (18), s. 371–378.
- Macko, M. 2009. *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Poznań: UAM.
- Manz, C.C. 1986. Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, nr 3 (11), s. 585–600.
- Marnburg, E. 2001. The Questionable Use of Moral Development Theory in Studies of Business Ethics: Discussion and Empirical Findings. *Journal of Business Ethics*, nr 4 (32), s. 275–283.
- Martin, D.E. i B. Austin 2010. Validation of the Moral Competency Inventory Measurement Instrument. Content, Construct, Convergent and Discriminant Approaches. *Management Research Review*, nr 5 (33), s. 437–451.
- McDevitt R., Giapponi, C. i Ch. Tromley 2007. A Model of Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content. *Journal of Business Ethics*, nr 73, s. 219–229.
- McMahon, J. i R. Harvey 2007. The Effect of Moral Intensity on Ethical Judgment. *Journal of Business Ethics*, nr 4 (72), s. 335–357.
- Mudrack, P.E. 2003. The Untapped Relevance of Moral Development Theory in the Study of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, nr 3 (42), s. 225–236.
- O’Leary-Kelly, A.M., Duffy, M.K. i R.W. Griffin 2000. Construct Confusion in the Study of Antisocial Work Behavior. *Research in Personnel and Human Resources Management*, nr 18, s. 275–303.
- Paul, J. i Ch.A. Strbiak 1997. The Ethics of Strategic Ambiguity. *Journal of Business Communication*, nr 2 (34), s. 149–159.
- Praca.pl 2010. <http://www.egospodarka.pl/60175,Co-czwarty-polski-pracownik-jest-nieuczciwy,1,39,1.html>.
- Rest, J.R., Narvaez, D., Thoma, S.J. i M.J. Bebeau 1999. *Postconventional Moral Thinking: A Neo-Kohlbergian Approach*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Richard, F.D., Bond Jr., C.F. i J.J. Stokes-Zoota 2003. One Hundred Years of Social Psychology Quantitatively Described. *Review of General Psychology*, nr 7, s. 331–363.
- Robinson, S.L. i A.M. O’Leary-Kelly 1998. Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees. *Academy of Management Journal*, nr 6 (41), s. 658–672.
- Robinson, S.L. i M.S. Kraatz 1998. Constructing the Reality of Normative Behavior: The Use of Neutralization Strategies by Organizational Deviants, w: R.W. Griffin i A. O’Leary-Kelly (red.) *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*, s. 203–220. Stanford: JAI Press.
- Singh, J.J., Vitell, S.J., Al-Khatib, J. i I. Clark 2007. The Role of Moral Intensity and Personal Moral Philosophies in the Ethical Decision Making of Marketers: A Cross-cultural Comparison of China and the United States. *Journal of International Marketing*, nr 15, s. 86–112.
- Singhapakdi, A. i S.J. Vitell 1990. Marketing Ethics: Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives. *Journal of Macromarketing*, nr 1 (10), s. 4–18.
- Spector, P.E., Fox, S. i L.M. Penney 2006. The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior*, nr 3 (68), s. 446–460.

- Suar, D. i R. Khuntia 2010. Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior. *Journal of Business Ethics*, nr 3 (97), s. 443–460.
- The 5th Global Economic Crime Survey 2009. [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/economic-crime-survey/pdf/global-economic-crime-survey-2009.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/economic-crime-survey/pdf/global-economic-crime-survey-2009.pdf).
- The National Retail Security Survey (NRSS) 2009. [http://soccrim.clas.ufl.edu/criminology/srp/finalreport\\_2009.pdf](http://soccrim.clas.ufl.edu/criminology/srp/finalreport_2009.pdf).
- Trevino, L.K. 1986. Ethical Decision Making in Organizations: A Personal-situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, nr 3 (11), s. 601–617.
- Trevino, L.K., Weaver, G. i S.J. Reynolds 2006. Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, nr 32, s. 951–990.
- Turek, D. 2010. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne, w: D. Lewicka i L. Zbiegień-Maciąg (red.) *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, s. 221–242. Kraków: AGH.
- Turek, D. 2011a. Czy etyka w zarządzaniu może przeciwdziałać nieetycznemu postępowaniu pracowników? *Organizacja i Kierowanie*, nr 1 (144), s. 99–115.
- Turek, D. 2011b. Czy wartości organizacyjne przeciwdziałają nieetycznemu postępowaniu pracowników? *MBA*, (w druku).
- Turek, D. 2011c. Kompetencja moralna a zarządzanie sobą – analiza zależności. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, nr 34, s. 205–211.
- VanSandt, C.V. i C.P. Neck 2003. Bridging Ethics and Self-leadership: Overcoming Ethical Discrepancies between Employee and Organizational Standards. *Journal of Business Ethics*, nr 43, s. 363–387.
- Ward, L. i J.P. Wilson 1980. Motivation and Moral Development as Determinants of Behavioral Acquiescence and Moral Action. *Journal of Social Psychology*, nr 112, s. 271–286.
- Weber, J. 1993. Assessing the Role of the Moral Issue and Its Intensity upon Managerial Decision Making. *Proceedings of the International Association of Business and Society*, nr 4, s. 390–394.