



Agnieszka Fornalczyk

Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego
E-mail: a.fornalczyk@psychologia.uni.wroc.pl

Katarzyna Goderska

Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego
E-mail: kgoderska@gmail.com

Czy prospołeczność i postawa wobec
whistleblowingu w organizacjach
zmienia się z wiekiem pracowników?
– raport z badań / *Is employees' prosociality
and attitude towards whistleblowing
in organizations changing with their age?*
A research report

Abstract

Whistleblowing, defined as disclosure by organization members of illegal, immoral or illegitimate practices, which occur in the organization, is nowadays important subject of research, taking into account its impact on the functioning of the companies. Presented study is one of the first ones to raise this issue in the context of the Polish organizations. The aim of this study was to verify the existence of the relationship between prosociality and attitudes towards whistleblowing and to explore whether workers age may significantly change prosocial orientation and attitudes towards reporting irregularities. The study was conducted among 129 workers from different organizations. Results indicated that prosocially oriented employees have more positive attitudes towards whistleblowing than others. Further, attitudes towards whistleblowing varied in different age groups - the research showed that older employees (from age 40) have more positive attitudes than their younger coworkers (age range from 20 to 39). Outcomes of the study showed no significant relationship between age and prosociality, however, results indicate a trend, implying that prosociality varies in different age groups. Results of the study provide valuable suggestions for practice and further scientific work in this area.

Keywords: whistleblowing; work and organizational psychology; organizational wrongdoing; prosocial orientation; age; attitudes towards whistleblowing; business ethics

1. WPROWADZENIE

Problematyka orientacji prospołecznych pracowników czy ich postaw wobec zachowań nieetycznych w organizacjach nabiera szczególnego znaczenia z perspektywy danych wskazujących na wciąż rosnącą liczbę nadużyć w polskich przedsiębiorstwach. Rezultaty badań prowadzonych przez Pricewaterhouse-Coopers (2014: 3–17), wskazują, że nadużycia w Polsce występują częściej niż globalnie a spowodowana nimi średnia finansowa strata dla przedsiębiorstwa wynosi około 120 tys. dolarów (Association of Certified Fraud Examiners 2012: 8–17).

Przeciwdziałanie nadużyciom i ich eliminowanie jest zadaniem niełatwym, gdyż różny i złożony może być mechanizm ich powstawania. O nadużyciach może decydować szereg zmiennych i ich interakcji, m.in. czynników sytuacyjnych, takich jak uwarunkowania kulturowe, gospodarcze, socjopolityczne, aktualna sytuacja organizacji i jej pracowników oraz wyznaczników dyspozycyjnych – psychologicznych cech, predyspozycji jednostek (Near i Miceli 1996: 507–526, Mesmer-Magnus i Viswesvaran 2005: 277–297, Rothschild 2008: 884–903). Jedynie 6% nadużyć w organizacjach na terenie Polski wykrywanych jest dzięki whistleblowingowi¹ czyli zgłaszaniu ich przez pracowników, gdzie w Stanach Zjednoczonych wartość ta sięga 31%. Relatywnie rzadkie zachowania służące ujawnianiu nieprawidłowości w przedsiębiorstwach mogą być pokłosiem obowiązujących w nich norm i zasad współdziałania, utrwalanych nawyków. Nierzadko bywają one rezultatem niskiego poziomu rozwoju moralnego, braku doświadczeń, świadomości szkodliwości nadużyć, negatywnych postaw wobec whistleblowingu, braku poczucia wspólnotowości czy cech osobowościowych pracowników zmieniających się wraz z ich wiekiem w różnych okresach rozwojowych. Wiek pracowników oprócz innych zmiennych może być istotnym czynnikiem różnicującym występowanie prospołeczności i ich postaw wobec zgłaszania nieprawidłowości w przedsiębiorstwach.

2. PROBLEMATYKA BADAŃ

Whistleblowing definiowany jest przez wielu autorów jako ujawnianie przez pracowników nielegalnych, niemoralnych, bezprawnych praktyk w przedsiębiorstwie, osobom lub organizacjom, które są w stanie zmienić tę sytuację (Miceli i Near 1992: 15, Wells 2006: 1, Rogowski i Rudecka 2011: 2–18, Arszułowicz 2012: 503–515). Niemoralne, nieetyczne zachowania oznaczają działania niezgodne z ogólnospołecznymi normami i zasadami moralnymi funkcjonującymi w środowisku pracy (Turek i Wojtczuk–Turek 2011: 127–146). Do wspomnianych zachowań należą m.in., sprzeniewierzenie majątku, korupcja, fałszowanie informacji, cyberprzestępczość, stosowanie przemocy wobec innych, wyrządzanie szkód w środowisku naturalnym, łamanie przepisów prawa czy zasad bezpieczeństwa pracy.

Zachowania pracowników mające na celu ujawnianie nieprawidłowości w organizacji mogą pojawiać się w efekcie oddziaływania wielu czynników zewnętrz-

1 Autorki artykułu posługują się oryginalnym pojęciem whistleblowing z uwagi na brak właściwego, polskiego odpowiednika.

nych, jak poziom wykształcenia, status, zajmowane stanowisko, wiek, staż pracy, rodzaj i skala nadużycia (Near i Miceli 1996: 507–526, Berry 2004: 1–11) oraz uwarunkowań wewnętrznych. Wśród podmiotowych czynników znajdują się: poziom rozwoju moralnego (Miceli i Near 2005: 95–136, Liyanarachchi i Newdick 2009: 37–57), zmienne osobowościowe (Miceli et al. 2001: 1–6, Bjørkelo, Einarssen i Matthiesen 2010: 371–394) czy postawy jednostki. Wyniki badań Cassematis i Wortley (2013: 615–634) ujawniły, że pozytywna postawa wobec whistleblowingu wpływa na intencję behawioralną, czyli zachowania ujawniające nadużycia. Whistleblowing traktowany jest przez większość autorów jako zachowanie prospołeczne, mające na celu dobro innej osoby lub grupy ludzi (Dozier i Miceli 1985: 823–836). Zdaniem niektórych badaczy jego wyznacznikami mogą być zatem osobowościowe predyktory zachowań prospołecznych, w tym orientacja prospołeczna (Staub 1978: 2) wskazująca na tendencję jednostki do działania na rzecz innych osób nawet kosztem rezygnacji z własnych zysków.

Zdaniem Karyłowskiego (1982: 13–15) dla prospołeczności nie bez znaczenia są motywy działania decydujące o tym, czy jednostka przejawia orientacje egzocentryczne czy endocentryczne. Pracownicy angażujący się w udzielanie pomocy innym, aby zachować lub poprawić pozytywny obraz siebie, dobre mniemanie o sobie charakteryzują się orientacją prospołeczną endocentryczną. Według Szuster (2005: 52–53) osoby o tym typie orientacji skoncentrowane są zarówno na udzielaniu wsparcia innym jak i na zaspokojeniu własnych egocentrycznych potrzeb. Jednostki chcące poprawić sytuację innej osoby, grupy, środowiska i nie dopuścić do jej pogorszenia koncentrują przede wszystkim się na innych, wobec czego przejawiają orientację egzocentryczną (Karyłowski 1982: 13–15).

Orientacje prospołeczne endo- oraz egzocentryczne w kontekście zachowań organizacyjnych nie były dotychczas przedmiotem polskich badań, stąd brak danych empirycznych mówiących o ich relacjach z postawami pracowników wobec whistleblowingu. Nieliczne prace poświęcone prospołeczności odnosiły się jedynie do jej związków z zachowaniami obywatelskimi (Organ, Podsakoff i MacKenzie 2005: 3–5). Problematyka whistleblowingu jest stosunkowo nowym przedmiotem zainteresowań psychologii pracy i organizacji. Znikomy dorobek empiryczny w tym obszarze skłania do podjęcia własnych prac badawczych nad związkami typów orientacji prospołecznej pracowników i ich postaw wobec ujawniania nieprawidłowości w środowisku pracy.

Psychologia biegu życia (*lifespán psychology*) skłania do rozpatrywania wspomnianych związków w kontekście okresów rozwojowych człowieka (Baltes i Smith 2008: 56–64). Dla prospołeczności i zachowań whistleblowingowych nie bez znaczenia jest to czy pracownicy znajdują się w okresie wczesnej (20 do 40 roku życia), średniej (od 40 do 65 lat) czy późnej dorosłości (powyżej 65 lat), (Oleś 2011). Wraz z rozwojem człowieka, upływem jego życia i przyrostem doświadczeń zmieniają się jego wartości, priorytety, zdolności poznawcze, predyspozycje emocjonalno – motywacyjne czy umiejętności społeczne. Mickler i Staudinger (2008: 787– 799) bazując na rezultatach badań twierdzą, że istnieje wyraźny zwią-

zek między wiekiem jednostki a jej mądrością ogólną (*general wisdom*) i osobistą (*personal wisdom*).

Wczesną dorosłość zazwyczaj charakteryzuje przewaga procesów asymilacji, skłonność do egocentryzmu, silne nastawienie na pozyskiwanie wiedzy, zdobywanie doświadczeń, trenowanie, osiągnięcie stąd koncentracja na zdobywaniu pozycji zawodowej i kwalifikacji. Okres średniej i późnej dorosłości przynoszą nie tylko przewagę procesów akomodacji, rozważę, wielowymiarowość i kontekstowość myślenia, ale również wzrost znaczenia wartości społecznych i ogólnoludzkich (Baltes i Smith 2008: 56–64, Oleś 2011). Razem z wiekiem zazwyczaj rośnie poziom dojrzałości pracowników, częściej pojawia się orientacja na innych, skłonność do współpracy i dzielenia się z otoczeniem. Okres średniej dorosłości zapoczątkowuje pojawianie się motywacji prospołecznej i myślenie w kategoriach pozaosobistych, troskę o dobro ogółu, działania służące edukacji i wsparciu młodszego pokolenia (McAdams 2001: 395–443).

Realizowane dotychczas badania w zakresie związków wieku pracowników z postawami wobec whistleblowingu oraz zachowaniami prospołecznymi wyrażającymi się w trosce o innych czy przedsiębiorstwo dają niejednoznaczne czy wręcz sprzeczne rezultaty. Miceli i Near (1988: 267–281) twierdzą, że wiek zwiększający szansę na osiągnięcie statusu pozytywnie koreluje z skłonnością do whistleblowingu. Wyniki badań Keenan (2000: 199–217), Liyanarachchi i Adler (2011: 167–182) oraz Stansbury i Victor (2009: 281–299) potwierdzają, że przyrost wieku powiązanego ze stażem pracy może być wyznacznikiem zachowań mających na celu zgłaszanie nieprawidłowości w przedsiębiorstwie. Większą skłonność do whistleblowingu u pracowników starszych, w porównaniu z młodymi, zaobserwowali również Mesmer–Magnus i Viswesvaran (2005: 277–297). Zupełnie inne rezultaty empiryczne osiągnęli Raelin (1987: 171–182) czy Arszułowicz (2005, za: Rogowski 2007: 23–41) wykazując, że whistleblowerami są częściej młodzi pracownicy, którzy dopiero rozpoczynają karierę zawodową i mają niewiele do stracenia. W badaniach Świątek–Barylskiej (2013: 49–57) wiek nie różnicował postaw wobec whistleblowingu. Podobnie wyniki prac Lee, Heilmann i Near, (2004: 297–322), MacNab i in. (2007: 5–28) nie potwierdziły istotnych związków między wiekiem członków organizacji a ich zachowaniami whistleblowingowymi. Kwestia relacji wieku pracowników z ich prospołecznością i postawą wobec whistleblowingu, z uwagi na niejednoznaczne rezultaty badawcze oraz deficyt badań polskiej populacji, pozostaje wciąż nierozstrzygnięta.

3. PYTANIA BADAWCZE

Celem prowadzonych badań eksploracyjnych autorek niniejszego artykułu² było poszukiwanie związków między prospołecznością oraz postawami wobec whistleblowingu pracowników organizacji. Istotnym było podjęcie prób badawczych w polskich warunkach kulturowych. Interesujące zagadnienie stanowiło również

² Prezentowane w artykule badania obejmują część prac prowadzonych w ramach rozprawy magisterskiej Katarzyny Goderskiej (2015) realizowanej pod kierunkiem Agnieszki Fornalczyk.

sprawdzenie czy wiek pracowników może istotnie zmieniać orientację prospołeczną oraz postawy wobec zgłaszania nieprawidłowości w przedsiębiorstwie.

Stosunkowo nowy obszar studiów w polskiej psychologii pracy i organizacji oraz brak danych empirycznych pozwalających na sformułowanie hipotez obligował autorki do postawienia następujących pytań badawczych:

1. Czy typ orientacji prospołecznej (endo- vs egzocentrycznej) różnicuje postawy wobec whistleblowingu pracowników?
2. Czy i jaki istnieje związek pomiędzy postawą wobec whistleblowingu a wiekiem pracowników?
3. Czy i jaki istnieje związek pomiędzy orientacją prospołeczną a wiekiem pracowników?

4. BADANIA

W badaniach uwzględniano następujące zmienne: postawa wobec whistleblowingu, orientacja prospołeczna, wiek. Kontrolni poddano również inne zmienne demograficzne jak płeć, wykształcenie, stanowisko, staż pracy, branża, wielkość organizacji.

Badania miały charakter anonimowy, kwestionariuszowy a sposób ich prowadzenia był wystandaryzowany. Realizowano je w kilkunastu organizacjach na terenie Polski reprezentujących różne branże. W celu dokonania pomiaru interesujących zmiennych posługiwano się narzędziami: a) ankietą danych demograficznych, b) kwestionariuszem do badania orientacji prospołecznej autorstwa Szuster (2005: 71–74) umożliwiającym pomiar prospołeczności oraz jej typu (endo bądź egzocentrycznej) i stopnia nasilenia, c) autorskim kwestionariuszem do badania postaw wobec whistleblowingu wykorzystującym skale Likerta (α -Cronbacha = 0,97). Kwestionariusz ten zawiera 32 pozycje – opisy sytuacji, w których badany określa na 4 stopniowej skali w jakim stopniu byłby skłonny zareagować: a) nie podjąć działań, b) zgłosić sytuację przełożonemu, c) zawiadomić kierownictwo wyższego szczebla, d) zawiadomić odpowiednie służby spoza firmy. Podstawę klasyfikacji osób badanych do grup przejawiających postawę negatywną, neutralną czy pozytywną wobec whistleblowingu stanowił empiryczny rozkład wyników.

Badaniami objęto 129 pracowników przedsiębiorstw zajmujących się różnymi branżami, działających na terenie Polski. W grupie badanych było 67% kobiet i 33% mężczyzn, w wieku pomiędzy 20 a 65 lat ($M=32,72$). Staż pracy uczestników badań w obecnym miejscu zatrudnienia mieścił się w przedziale od 1 miesiąca do 40 lat ($M=6,1$), natomiast całościowy staż pracy wynosił od pół roku do 44 lat ($M=10,98$). Wykształcenie wyższe charakteryzowało 68 %, osób, wykształcenie średnie posiadało 32% badanych.

5. WYNIKI

W celu weryfikacji postawionych pytań badawczych odnoszących się związków między interesującymi zmiennymi uzyskane dane poddano analizie statystycznej. Pierwsza część analizy służyła uzyskaniu odpowiedzi na pierwsze pytanie

badawcze dotyczące relacji między orientacją prospołeczną a postawą wobec whistleblowingu pracowników. Wyniki analizy wariancji ANOVA wykonywanej dla postawy wobec whistleblowingu i prospołeczności (przy wyodrębnieniu grup z uwagi na przyjmowane wartości dla tej zmiennej: brak orientacji prospołecznej, orientacji prospołecznej endocentrycznej, średni poziom orientacji egzocentrycznej oraz wysoki poziom prospołeczności egzocentrycznej) nie ujawniły istotnych różnic w postawach ($F(3,125)=2,17; p=0,09$), ($N= 129$). Tymczasem wyniki analizy różnicowej z wykorzystaniem testu T-studenta pomiędzy dwoma grupami: brak orientacji prospołecznej oraz orientacja prospołeczna (endo oraz egzocentryczna) wskazały na istotne różnice w postawach wobec whistleblowingu (Tabela 1). Uzyskane dane sugerują, iż można przyjąć istnienie związku między orientacją prospołeczną a postawą wobec zgłaszania nieprawidłowości w organizacji. Pracownicy o orientacji prospołecznej (egzo jak i endocentrycznej) ujawniają bardziej pozytywne postawy wobec whistleblowingu w stosunku do jednostek o braku orientacji prospołecznej.

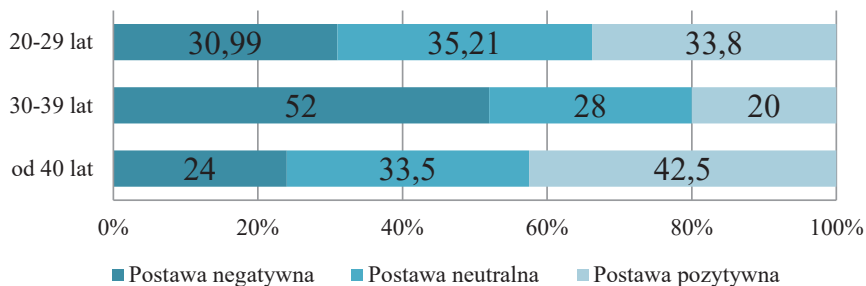
Tabela 1. Wyniki testu T-studenta dla zamiennych: orientacja społeczna, postawa wobec whistleblowingu.

	Brak orientacji prospołecznej	Orientacja prospołeczna	t	df	p
Postawa wobec whistleblowingu	M=281,93	M=311,19	-2,48	127	0,015

Źródło: Goderska (2015), s. 47

Rozpatrując związek pomiędzy postawą wobec whistleblowingu a wiekiem pracowników uzyskane dane poddano jednoczynnikowej analizie wariancji ANOVA otrzymując wynik wskazujący na istnienie różnic w postawach wobec zgłaszania nieprawidłowości u pracowników w różnym wieku ($F(2,126)= 4,36, p= ,014$), (Rysunek 1).

Rysunek 1. Procentowy rozkład postaw wobec whistleblowingu w trzech grupach wiekowych³



Źródło: Opracowanie własne

³ Zdecydowano się na przyjęcie trzech grup wiekowych wyodrębniając w okresie wczesnej dorosłości dwie grupy osób: 1 – będących na początku kariery zawodowej oraz 2 – z pewnym już doświadczeniem. Z uwagi na małą liczebność osób będących na przełomie okresu średniej i późnej dorosłości włączono je do grupy trzeciej, badanych powyżej 40 roku życia.

Tym samym ujawniając związek uzyskano twierdzącą odpowiedź na postawione przez autorki artykułu drugie pytanie badawcze. Dodatkowa analiza post-hoc za pomocą testu Scheffego potwierdziła istotne różnice w zakresie postawy wobec whistleblowingu pomiędzy grupami wiekowymi: 2 (30–39 lat) i 3 (od 40 lat), (Tabela 2).

Tabela 2. Wyniki analizy Testem Scheffego dla zmiennych: postawa wobec whistleblowingu, wiek.

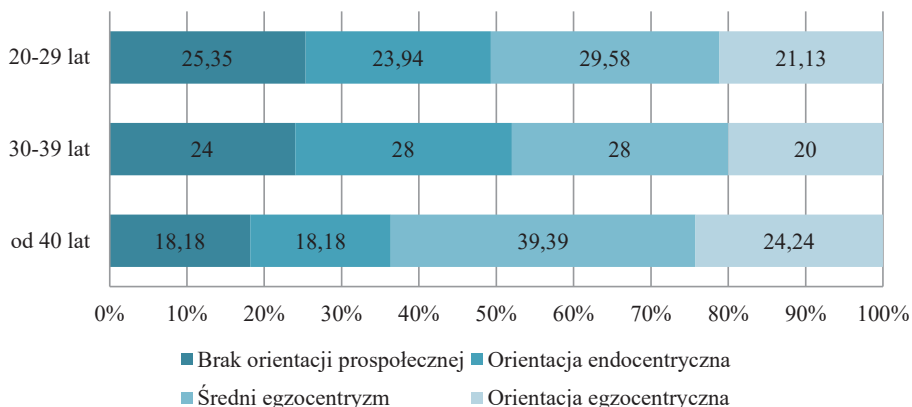
Prawdopodobieństwa dla testów post-hoc Błąd: MS międzygrupowe = 3174,5, df = 126,00			
Grupa wiekowa	{1} – 301,39	{2} – 283,60	{3} – 326,58
1 – 20–29 lat		0,400342	0,109612
2 – 30–39 lat	0,400342		0,018177
3 – od 40 lat	0,109612	0,018177	

Źródło: Opracowanie własne

Bardziej pozytywną postawę wobec whistleblowingu ujawniają osoby będące w okresie średniej dorosłości, w wieku 40 lat i starsze (42,4%) w porównaniu do jednostek pozostających w okresie wczesnej dorosłości – w wieku 20–29 lat (33,8%) i 30–39 lat (20%).

Opowiadając na trzecie pytanie badawcze należy zaznaczyć, iż wprawdzie uzyskane rezultaty analizy testem Chi-kwadrat nie potwierdzają istnienia związku między orientacją prospołeczną a wiekiem pracowników ($\chi^2(2)=2,09$; $p=0,9$), jednak wskazują na trend, zgodnie z którym osoby po 40 roku życia przejawiają częściej orientację prospołeczną egzocentryczną (63%) niż jednostki będące w okresie wczesnej dorosłości (Rysunek 2).

Rysunek 2. Procentowy rozkład orientacji prospołecznej w trzech grupach wiekowych



Źródło: Opracowanie własne

Pracownicy powyżej 40 lat przejawiają również rzadziej brak orientacji prospołecznej w porównaniu do swoich młodszych kolegów w wieku 20 – 29 lat oraz 30 – 39 lat. Dodatkowa analiza testem Chi–kwadrat, przy uwzględnieniu dwóch grup wiekowych: pracowników w okresie wczesnej dorosłości (20– 40 r.ż.) oraz po 40 roku życia, także nie potwierdziła istotnych różnic w zakresie przejawianych orientacji prospołecznych ($\chi^2=1,92$, $df=3$, $p=0,5$).

6. DYSKUSJA I WNIOSKI

Analiza związków wieku pracowników z ich postawami wobec whistleblowingu oraz orientacjami prospołecznymi dostarczyła interesujących oraz ważnych z punktu widzenia nauki jak i praktyki zarządzania ludźmi wniosków.

Ujawniono istotne powiązania pomiędzy orientacjami prospołecznymi a postawami wobec whistleblowingu. Zgodnie z przewidywaniami autorek artykułu pracownicy charakteryzujący się brakiem orientacji prospołecznej mieli tendencję do prezentowania negatywnych postaw wobec zgłaszania nieprawidłowości w przedsiębiorstwie. Jednostki o orientacji prospołecznej endocentrycznej jak również egzocentrycznej częściej prezentowały pozytywne postawy wobec whistleblowingu przejawiające się w wyrażaniu troski o dobro społeczne i organizacji. Uzyskane rezultaty empiryczne sugerują, że orientacja prospołeczna może być wyznacznikiem pozytywnego nastawienia wobec whistleblowingu, co potwierdzało by stanowisko przyjęte przez Stauba (1978: 122). Należy dodać, iż wspomniana zależność nie jest różnicowana przez stopień nasilenia egzocentryzmu, czyli koncentrowania się na zapewnianiu korzyści innym w sytuacji podejmowania działań prospołecznych.

Nastawienia wobec zachowań ujawniających nieprawidłowości w przedsiębiorstwie okazały się być istotnie różne u pracowników należących do różnych grup wiekowych. Odnotowany związek nie ma charakteru liniowego. Najczęściej pozytywne postawy wobec whistleblowingu prezentowały osoby będące w okresie średniej dorosłości (40 – 60 lat), rzadziej ludzie młodzi znajdujący się w okresie rozwojowym wczesnej dorosłości (20 – 40 lat). Uzyskane rezultaty są zgodne z większością dotychczasowych wyników badań (Keenan 2000: 199–217, Stansbury i Victor 2009: 281–299, Liyanarachchi i Adler 2011: 167–182). Czynnikiem uzasadniającym wspomniane prawidłowości może być m.in., przyrastający wraz z wiekiem staż pracy, doświadczenie zawodowe, pozycja społeczna, kształtujący się system wartości. Starsi, doświadczeni pracownicy mogą osiągać status pozwalający na znaczną niezależność i podejmowanie działań whistleblowingowych bez obawy o ich negatywne konsekwencje dla whistleblowera. Młodzi pracownicy rozpoczynający swoją karierę zawodową, nie mając jeszcze wiedzy o organizacji, obowiązujących w niej zasadach, odpowiedniego wglądu mogą nie rozpoznawać patologicznych zjawisk, nie rozumieć ich negatywnego oddziaływania. Interesujący wydaje się fakt, że pracownicy należący do grupy wiekowej 20– 29 lat przejawiali większą skłonność do zgłaszania nadużyć niż ich koledzy będący w wieku 29– 39 lat. Prawdopodobnie najmłodszy stażem członkowie firm z niewielkim dorobkiem zawodowym, zajmujący stosunkowo niskie pozycje w organizacji mają jeszcze niewiele do stracenia, stąd ich większa przychylność wobec zgłaszanych nadużyć. Bardziej doświadczeni koledzy, którzy wnieśli wysiłek w budowanie

swojej pozycji zawodowej lecz nie pełnią jeszcze decyzyjnych ról, mogą zrezygnować z ujawniania nieprawidłowości obawiając się trudnych do przewidzenia konsekwencji osobistych. Sygnalizowane prawidłowości mogą być także podyktowane różnicami pokoleniowymi, kulturowymi i wynikającymi z nich odmiennymi warunkami socjalizacji, wyznawanymi wartościami oraz sposobami ich realizacji.

Istotnym argumentem, mogącym wyjaśniać częstsze występowanie pozytywnych postaw wobec whistleblowingu u pracowników po 40 roku życia, jest wspomniana już prawidłowość rozwojowa, zgodnie z którą w okresie średniej dorosłości pojawia się tendencja do kierowania się wartościami społecznymi, wzrasta potrzeba dzielenia się z innymi, prospołeczność (McAdams 2001: 395–443, Oleś, 2011). Ową właściwość dostrzegły także autorki tekstu odnotowując w badaniach trend, zgodnie z którym osoby w okresie średniej dorosłości przejawiały rzadziej brak orientacji prospołecznej oraz częściej prospołeczność o charakterze egocentrycznym.

Omawiając rezultaty badań należy wspomnieć, iż prowadzone przez autorki prace nie są wolne od ograniczeń wynikających z przyjętych założeń czy stosowanych metod badawczych. Jednym z nich jest trudna do kontroli obecność wielu zmiennych sytuacyjnych, które mogły zakłócać pomiar postaw wobec whistleblowingu, np. stosowane praktyki zarządzania, kultura organizacji, itp. Kwestionariusz badający postawy wobec zachowań nieetycznych był dość obszerny (32 pozycje), co mogło mieć wpływ na poziom zaangażowania osób w proces badania. Istotnym ograniczeniem mógł być również fakt, że dokonywano pomiaru postaw nie zaś rzeczywistych zachowań w organizacji, co mogło skutkować tendencją do pozytywnej autoprezentacji badanych gdy deklarowali gotowość zgłaszania nadużyć. W przyszłych badaniach zatem warto by kontrolować poziom aprobaty społecznej. Korzystnym było by także dokonanie pomiaru orientacji prospołecznych w kontekście sytuacji pracy, nie zaś ogólnym, które proponuje kwestionariusz Szuster (2005). Należy wspomnieć, iż z uwagi na małą liczebność badanej grupy realizowane badania mają charakter pilotażu, stąd by dokonać generalizacji wniosków konieczne jest ich wykonanie na większej populacji, uwzględniającej również badanych z wykształceniem zawodowym oraz większą liczbę pracowników w wieku późnej dorosłości. Projektując przyszłe badania należało by podjąć próbę zredukowania przynajmniej części sygnalizowanych powyżej ograniczeń.

Podsumowując dotychczasowe rozważania należy wspomnieć o kilku praktycznych wnioskach. W obliczu danych potwierdzających związek orientacji prospołecznej pracowników z ich postawami wobec whistleblowingu, planując skuteczne rozwiązania zabezpieczające przedsiębiorstwo przed nadużyciami, warto uwzględnić rozwiązania z zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Poza zastosowaniem formalnego systemu monitoringu i kontroli korzystnym było by rozważenie włączenia w procesie rekrutacji pomiaru orientacji prospołecznych kandydatów jak również tworzenie w organizacji warunków sprzyjających rozwojowi prospołeczności pracowników. Sprzyjającymi rozwiązaniami mogło by być m.in., wykorzystywanie przez doświadczonych przełożonych coachingu czy mentoringu zorientowanego na współpracę i propagowanie wysokich standardów etycznych

w pracy z podwładnymi. Pamiętając, iż szansa na występowanie pozytywnych postaw wobec whistleblowingu jest znacznie wyższa u osób będących w okresie średniej i późnej dorosłości warto planując strukturę zatrudnienia zapewnić odpowiednio zrównoważoną pod względem wieku obsadę stanowisk kierowniczych.

LITERATURA

1. Arszułowicz M., Whistleblowing, w: Biznes, etyka, odpowiedzialność, red. W. Gasparski, Warszawa 2012.
2. Association of Certified Fraud Examiners, Report to the nations on occupational fraud and abuse, Austin 2012.
3. Baltés P. B. i Smith J., The fascination of wisdom: Its nature, ontogeny, and function, „Perspectives on psychological science” nr 3, 2008, s. 56–64.
4. Berry B., Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing, „Employee Responsibilities and Rights Journal” nr 16, 2004, s. 1–11.
5. Bjørkelo B., Einarsen S. i Matthiesen S. B., Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. „Journal Of Occupational & Organizational Psychology” nr 83, 2010, s. 371–394.
6. Cassematis P. G. i Wortley R., Prediction of whistleblowing or non-reporting observation: The role of personal and situational factors, „Journal of business ethics” nr 117, 2013, s. 615–634.
7. Dozier J. B. i Miceli M. P., Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective, „The Academy of Management Review” nr 10, 1985, s. 823–836.
8. Goderska K., Postawy wobec whistleblowingu a metapoznawcze ja, orientacja prospołeczna i wiek pracowników [niepublikowana praca magisterska], Wrocław 2015.
9. Karyłowski J., O dwóch typach altruizmu: badania nad endo- i egzocentrycznymi źródłami podejmowania bezinteresownych działań na rzecz innych ludzi, Wrocław 1978.
10. Keenan J. P., Blowing the Whistle on Less Serious Forms of Fraud: A Study of Executives and Managers, „Employee Responsibilities & Rights Journal” nr 12, 2000, s. 199–217.
11. Lee J. Y., Heilmann S. G. i Near J. P., Blowing the whistle on sexual harassment: Test of a model of predictors and outcomes, „Human relations” nr 57, 2004, s. 297–322.
12. Liyanarachchi G. i Adler R., Accountants’ Whistle-Blowing Intentions: The Impact of Retaliation, Age, and Gender, „Australian Accounting Review” nr 21, 2011, s. 167–182.
13. Liyanarachchi G. i Newdick C., The impact of moral reasoning and retaliation on whistle-blowing: New Zealand evidence, „Journal of Business Ethics” nr 89, 2009, s. 37–57.
14. MacNab B. et al., Culture and Ethics Management Whistle-blowing and Internal Reporting within a NAFTA Country Context, „International Journal of Cross Cultural Management” nr 7, 2007, s. 5–28.
15. McAdams D. P., Generativity in midlife, w: Handbook of midlife development, red. M. E. Lachman, Nowy Jork 2001.
16. Mesmer-Magnus J. i Viswesvaran C., Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions and Retaliation, „Journal of Business Ethics” nr 65, 2005, s. 277–297.
17. Miceli M. P. et al., Individual differences and whistle-blowing. „Academy of Management Proceedings” nr 1, 2001, s. 1–6.
18. Miceli M. P. i Near J. P., Individual and situational correlates of whistle-blowing, „Personnel Psychology” nr 41, 1988, s. 267–281.
19. Miceli M. P. i Near J. P., Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees, Nowy Jork 1992.

20. Miceli M. P. i Near J. P., Standing up or standing by: What predicts blowing the whistle on organizational wrongdoing, „Research in personnel and human resources management” nr 24, 2005, s. 95–136.
21. Mickler C. i Staudinger U.M., Personal wisdom: Validation and age-related differences of a performance measure, „Psychology and Aging” nr 23, 2008, s. 787–799.
22. Near J. P. i Miceli M. P., Whistle-Blowing: Myth and Reality, „Journal Of Management” nr 22, 1996, s. 507–526.
23. Oleś P., Psychologia człowieka dorosłego: ciągłość–zmiana–integracja, Warszawa 2011.
24. Organ D. W., Podsakoff P. M. i MacKenzie S. B., Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences, Nowy Jork 2005.
25. PricewaterhouseCoopers, Global Economic Crime Survey, Londyn 2014, s. 3–17.
26. Raelin J. A., The Professional as the Executive’s Ethical Aide-de-camp, „The Academy of Management Executive” nr 1, 1987, s. 171–182.
27. Rogowski W., Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes, „Przegląd Corporate Governance” nr 1, 2007, str. 23–41.
28. Rogowski W. i Rudecka I., Demaskacja społeczna (whistleblowing) i jej konsekwencje w obszarze administracji publicznej i przedsiębiorczości – badanie pilotażowe, „Opinie i Ekspertyzy Senatu RP” nr OE–172, 2011, s. 2–18.
29. Rothschild J., Freedom of speech denied, dignity assaulted what the whistleblowers experience in the US, „Current Sociology” nr 56, 2008, s. 884–903.
30. Stansbury J. M. i Victor B., Whistle-blowing among young employees: A life-course perspective, „Journal of business ethics” nr 85, 2009, s. 281–299.
31. Staub E., Positive social behavior and morality: I. Social and personal influences, Oxford 1978.
32. Szuster A., W poszukiwaniu źródeł i uwarunkowań ludzkiego altruizmu, Warszawa 2005.
33. Świątek-Barylska I., Whistleblowing as a Symptom of Employee Loyalty – Polish Perspective, „International Journal of Business and Social Science” nr 4, 2013, s. 49–57.
34. Turek D. i Wojtczuk–Turek A., Kompetencyjne uwarunkowania nieetycznego zachowania pracowników, „Problemy zarządzania” nr 4, 2011, s. 127–146.
35. Wells J. (2006), Nadużycia w firmach – zapobieganie i wykrywanie. Vademecum, Warszawa 2006.