

*Porozumienie w sprawie subsydiów i środków wyrównawczych, zawarte w ramach Run-  
dy Urugwajskiej (ASCM), Dz. U. 96.9.54.*

*Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe 2009, Warszawa.*

*Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 6 sierpnia 2001 r. w sprawie maksymalnego  
procentowego udziału składników pochodzenia zagranicznego w eksportowanym w  
ramach kontraktu eksportowego produkcie finalnym, umożliwiającego uznanie tego  
produktu za produkt krajowy, (Dz. U. 101, poz. 1097).*

*Strategia Rozwoju Kraju 2020 2011, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.*

*Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych 2005, (red.) M. Go-  
rynia, Warszawa.*

*Struktura nowoczesnej gospodarki Polski, uwarunkowania i czynniki jej osiągnięcia w  
perspektywie do 2020 roku 2011, (koordynator K. Marczewski), Warszawa.*

*Wawrzyniak D. 2010 Determinanty lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych,  
„Gospodarka Narodowa”, nr 10.*

*Ważniewski P. 2011 Interes krajowy a interes narodowy. Próba identyfikacji pojęć, [w:]  
Kategoria interesu narodowego w Polsce i w Finlandii, ekspertyza wykonana na za-  
mówienie Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych Spółka Akcyjna przez  
zespół w składzie: T. Smuga (kierownictwo), W. Karpińska-Mizielińska, A. Marzec, A.  
Skowronek-Milczarek, K. Bachnik, J. Niemczyk, P. Ważniewski, G. Konat, Warszawa.*

*Wybrane aspekty konkurencyjności europejskiej. Stan debaty 2005, Warszawa.*

*Wysokińska Z. 2010 Ekspertyza nt. potencjalnych obszarów i dziedzin przewag konku-  
rencyjnych gospodarki polskiej, Warszawa.*

## ZACHOWANIE NIEETYCZNE W PRACY: PERCEPCJA WYSTĘPOWANIA I TOLERANCJI NIEWŁAŚCIWYCH ZACHOWAŃ W PRZEDSIĘBIORSTWACH W PORTUGALII

Olgiard SWIATKIEWICZ<sup>1</sup>

### 1. Wstęp

Niewłaściwe zachowanie w miejscu pracy lub w trakcie wykonywania dzia-  
łalności zawodowej stanowi istotną kwestię w wielu organizacjach, jest proble-  
mem społecznym i obiektem zainteresowania różnych dyscyplin, w tym również  
etyki biznesu [Stohs, Brannick 1999; Miceli, Near 2001; Joseph 2003; Barlow  
2005; Appelbaum, Iaconi, Matousek 2007; Ermongkonchai 2010]. Niewłaściwe  
zachowanie w miejscu pracy jest definiowane przez Josepha [2003] i przez Er-  
mongkonchaia [2010] jako zachowanie, które narusza normy prawne lub stan-  
dardy etyczne organizacji, zaś Sagie, Stashevsky i Koslowsky [2003] oraz  
Appelbaum, Iaconi i Matousek [2007] piszą o zachowaniu dysfunkcyjnym,  
antyspołecznym, destrukcyjnym, itp.

W dalszej części niniejszego tekstu zachowanie nieetyczne będzie rozumiane  
jako niezgodne ze społecznymi standardami tego, co uznawane jest za dobre lub  
właściwe moralnie, nie zaś jako ograniczone wyłącznie do zachowań postrzega-  
nych jako niezgodne z punktu widzenia organizacji lub jej członków, albowiem  
normy społeczne i organizacyjne mogą być sprzeczne, tzn. nieetyczne postępo-  
wanie może być czasem postrzegane przez organizację jako właściwe, a nawet  
konieczne [Sims 1992; Miceli, Near 2001; Sims 2009]. Jako zachowanie niewła-  
ściwe przyjmujemy na użytek niniejszego opracowania takie zachowanie, które  
jest niezgodne ze społecznie przyjętymi normami moralnymi lub obowiązują-  
cymi normami prawa, mimo że te ostatnie czasem bywają w konflikcie z pierw-  
szymi, zaś normy moralne nie wyczerpują zbioru norm społecznych. Choć są to  
ważkie kwestie, roztrząsanie ich tutaj nie przyczyniłoby się w istotny sposób do  
wyjaśnienia podejmowanej problematyki. Stąd zainteresowanych odsyłamy do  
literatury na ten temat [zob. np.: Petrażycki 1985; Ossowska 1970/85; Lewicka-  
Strzałecka 1999; Fisher, Lovell 2003].

Ludzie i organizacje mają nieograniczone możliwości, by zachowywać się  
nieetycznie i niestety dość często z tych możliwości korzystają [Sims 1992].  
Nieetyczne i niewłaściwe zachowania są pospolite w organizacjach [Sims 1992;

<sup>1</sup> Dr Olgiard Swiatkiewicz – Escola Superior de Tecnologia de Setubal, Portugalia.

Balch, Armstrong 2009; Ermongkonchai 2010], dochodzi do nich na wszystkich poziomach odpowiedzialności organizacyjnej i dotyczą one bardzo różnych jednostek i grup, włączając w to przedsiębiorców, przedstawicieli rządu, menedżerów, klientów, pracowników i innych [Sims 1992]. Zachowanie nieetyczne nie może być przypisane wyłącznie aktom, zachowaniom, czy decyzjom osób z natury złych lub głupich [Barlow 2005], aczkolwiek liczne badania potwierdzają, że nieetyczne zachowanie w pracy jest najprawdopodobniej związane z brakiem moralnego przywództwa w organizacji [Appelbaum, Iaconi, Matousek 2007]. Niewłaściwe zachowania przyczyniają się do wzrostu kosztów działania organizacji w większym nawet stopniu, niż mogłaby sobie to wyobrazić znaczna część ich kierownictwa [Sagie, Stashevsky, Koslowsky 2003]. Nieetyczne zachowania mają ponadto dużo szersze konsekwencje negatywne, nie ograniczające się jedynie do kosztów ponoszonych przez firmy i liczonych w jednostkach pieniężnych [Miceli, Near 2001]. Mimo wysiłków mających na celu zwiększenie odpowiedzialności przedsiębiorstw o wymiar społeczny, zachowanie nieetyczne ciągle może być przypisane działaniom wielu współczesnych przedsiębiorstw [Barlow 2005]. Jak zauważają Sagie, Stashevsky i Koslowsky [2003], w klasycznym już przypadku Enronu – aż do wybuchu skandalu uważanym przez wielu jako jedno z najlepszych miejsc pracy – najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa deklarowało jeden zespół wartości (uczciwość, lojalność w stosunku do firmy i jej pracowników), a postępowało zgodnie z innym zespołem wartości (egotyzm i chciwość), jednocześnie wśród kadry zarządzającej powszechne były takie zjawiska jak walka o władzę, stanowienie i eksploatacja obszarów wpływów (lenn) oraz wzajemne szpiegowanie się. „Dopóki nie zostali zdemaskowani, zarówno Enron jak i Madoff, byli postrzegani jako przykłady dobrze zarządzanego biznesu” [Balch, Armstrong 2009, s. 292].

Ludzie zachowują się niewłaściwie, aby uzyskać w ten sposób korzyści finansowe, z powodu chciwości lub ze względu na inne osobiste motywy [Ermongkonchai 2010]. Jednostki naruszają normy etyczne, albowiem organizacje niejednokrotnie oczekują od nich tego typu zachowań i nagradzają za nie, karząc zaś za te zachowania, które są zgodne z ogólnie przyjętymi standardami etycznymi [Sims 1992; Appelbaum, Iaconi, Matousek 2007]. Według Stohs & Brannick [1999] menedżerowie czasem podejmują działania, które szkodzą środowisku, wykorzystują pracę nieletnich i obciążają klientów nadmiernymi kosztami, albowiem działalność ekonomiczna przedsiębiorstw ma naturalną skłonność do minimalizacji kosztów i maksymalizacji zysków. Menedżerowie rozwijają pewien sposób myślenia (*bottom-line mentality*), w którym jedyną wartością jest sukces finansowy, oparty na rozwiązaniach krótkoterminowych, skrytości oraz instrumentalnemu podejściu do ludzi [Jansen, Glinow 1985; Sims 1992]. Z drugiej zaś strony, presja, dogodne warunki (możliwości) i predyspozycje sprzyjają zachowaniom nielegalnym [Sims 1992], podczas gdy niejednoznaczny i negatywny klimat etyczny w pracy może prowadzić do zachowań nieetycznych [Sims 1992; Peterson 2002; Appelbaum, Iaconi, Matousek 2007]. Kultura współza-

wodnictwa stwarza odpowiednie warunki dla niewłaściwych zachowań przedsiębiorstw: „nie istotne jak rozgrywasz, lecz to czy wygrywasz czy przegrywasz. (...) Jeśli nie popełniasz błędów, to znaczy, że niedostatecznie się starasz” [Balch, Armstrong 2009, s. 294]. Arnett i Hunt [2002], na przykład, badali dość powszechne, choć nie uniwersalne zjawisko irracjonalnego współzawodnictwa, typowe dla niektórych menedżerów/decydentów, choć nie tylko, którzy poświęcają swoje siły w większym stopniu, aby zaszkodzić w wynikach osiągniętych przez przeciwników (konkurentów), niż żeby podnieść poziom wyników osiągniętych przez siebie samych. W wyniku tych badań stwierdzili, że zarówno idealizm, jak i relatywizm (poziomy poznawczego rozwoju moralnego człowieka [por. np. Kohlberg 1990; Emler, Hogan 1991, Bandura 1991; Augustyniak-Kopka 1994; Rest *et al.* 1999]) są istotnie związane z irracjonalnym współzawodnictwem. Decydenci o wyższym poziomie relatywizmu okazywali silniejszą tendencję do irracjonalnego współzawodnictwa, podczas gdy idealści odwrotnie, tzn. osoby o wyższym poziomie pod względem poznawczego rozwoju moralnego (idealizm) okazywały większe umiejętności analizy wszystkich podstawowych czynników środowiskowych koniecznych do podejmowania decyzji dotyczących cen i niezbędnych, by zrozumieć alternatywne rozwiązania mogące mieć wpływ na wyniki przedsiębiorstwa [Arnett, Hunt 2002].

Korzystając szeroko z prac D. Salin, Radzka [2012] również podkreśla wpływ kultury organizacyjnej na konkretne zjawisko *mobbingu* (przemocy, agresji, prześladowania, *bullyingu*, moralnego molestowania, itp.), wskazując na efekt synergiczny trzech czynników strukturalno-procesowych umożliwiających (autorytarne przywództwo, wysoki poziom kontroli przy jednoczesnym rozmyciu zasad, duże różnicowanie władzy i pozycji w organizacji, postrzegane niskie koszty/ryzyko niewłaściwego zachowania, konformizm, frustracja członków organizacji, itp.), zachęcających (wysoki poziom rywalizacji, walka o źródła władzy, powiązanie wynagrodzeń z indywidualnymi osiągnięciami, formalne utrudnienia w zwalnianiu pracowników, itp.) i wyzwalających (zmiana organizacyjna, restrukturyzacja, kryzys, itp.) tego typu zachowania.

Zachowanie nieetyczne, jak inne rodzaje zachowania, zależy od osoby i od otoczenia [Jansen, Glinow 1985]; jest mieszkanką, na którą składają się elementy strukturalne, personalne i sytuacyjne, choć niekoniecznie w tych samych proporcjach [Lovell 2002]; jest wynikiem wspólnego oddziaływania na siebie czynników indywidualnych, organizacyjnych, kulturowych i sytuacyjnych [Barlow 2005]. Według Chirayatha, Eslingera i Zolta [2002], zachowania kryminalne organizacji są wyuczone w ten sam sposób jak zachowanie konwencjonalne, tzn. przez formalne kanały socjalizacji organizacyjnej i poprzez wybiórcze powiązanie z konkurentami. Proces tego uczenia się, poza technikami uprawianych prześpieństw, zawiera również wartości powiązane z ich racjonalizacją [Chirayath, Eslinger, Zolt 2002]. Vaughan [1999], dokonując przeglądu literatury i wyników badań empirycznych dotyczących trzech typów odstępstw (nonkonformizmu) od rutyny o niepożądanych efektach, które szkodzą społeczeństwu (błąd, niewłaści-

we zachowanie i katastrofa), wytwarzanych przez i w organizacjach i, starając się dać odpowiedź na pytanie, dlaczego źle się dzieje w organizacjach, stwierdza, że system odpowiedzialny za te patologie obejmuje otoczenie organizacji, cechy charakterystyczne dla samej organizacji (struktura, procesy i zadania) oraz praktyki socjokognitywne jednostek działających w organizacji. Według Vaughan [1999] patologie organizacji, które szkodzą jej wewnętrznym i zewnętrznym kooperantom należą do głównego nurtu teorii organizacji i od dawna było już wiadomo, że organizacje formalne mogą odbiegać od oczekiwań narzuconych przez racjonalistyczny model Webera, lecz dopiero niedawno problematyka ta zaczęła być wprowadzana do podręczników, a źródła społeczne i skumulowane efekty szkodliwej działalności organizacji są ciągle jeszcze mało znane. Większość tych patologii organizacyjnych jest – dla Vaughan – produktem ubocznym rutyny cechującej sam system organizacyjny; jest odstępstwem od rutyny; powtarzającym się i przewidywalnym (choć nie przewidzianym) wynikiem działania każdego społecznie zorganizowanego systemu – „te same cechy systemu, które przyczyniają się do jego jasnej strony, co pewien czas będą regularnie odkrywać jego ciemną stronę” (s. 274). Dalej Vaughan [1999] stwierdza, iż „faktycznie we wszystkich społecznie zorganizowanych porządkach odstępstwo od rutyny stara się nie być rozpoznane publicznie jako błąd, niewłaściwe zachowanie lub katastrofa” (s. 299).

Zachowanie nieetyczne może w długim okresie czasu szkodzić organizacji i jej współpracownikom, czasem nawet szkody mogą być nie do naprawienia [Miceli, Near 2001; Sagie, Stashevsky, Koslowsky 2003; Blonder 2006; Appelbaum, Iaconi i Matousek 2007]; może stanowić zagrożenie dla przetrwania organizacji [Sagie, Stashevsky, Koslowsky 2003; Ermongkonchaia 2010]. Niewłaściwe zachowanie może mieć negatywne konsekwencje dla organizacji, jak na przykład koszty finansowe [Joseph 2003; Appelbaum, Iaconi, Matousek 2007], pogorszenie się wizerunku i reputacji organizacji [Joseph 2003; Sagie, Stashevsky, Koslowsky 2003], obniżenie się morale wśród pracowników [Joseph 2003], spadek efektywności pracy [Sagie, Stashevsky, Koslowsky 2003; Appelbaum, Iaconi, Matousek 2007], wzrost rotacji kadr [Appelbaum, Iaconi, Matousek 2007], itp. W wymiarze społecznym nieprzestrzeganie norm etycznych uniemożliwia, w większym lub mniejszym stopniu, osiąganie celów przez grupy [Argandoña 1989]. „Przypuśćmy, że dyrektor w jakimś przedsiębiorstwie uważa za dopuszczalne okłamywanie klientów, by osiągnąć w ten sposób ważne zamówienie. W procesie uczenia się, pracownicy dojdą do wniosku, że kłamstwo jest dopuszczalne w tym przedsiębiorstwie, jednak nie tylko wobec klientów, lecz jako ogólny środek do osiągania jakichkolwiek celów, albowiem niemożliwe jest utrzymanie dychotomii: okłamywać tych z zewnątrz, by uzyskać zamówienie i nie kłamać wewnątrz, gdyż nie jest to moralnie dopuszczalne” [Argandoña 1989, s. 9].

Podstawowym źródłem zachowań nieetycznych w przedsiębiorstwach są działania ich pracowników [Djurkovic, Maric 2010]. Ci ostatni stanowią też pierwszą linię obrony przed problemami etycznymi i prawnymi, bowiem wiedzą

przypuszczalnie więcej o nieprzestrzeganiu prawa lub norm etycznych niż inne osoby [Treviño *et al.* 1999; Appelbaum, Iaconi, Matousek 2007]. Pracownicy są też najmniej odporni na tego typu zachowanie, gdyż sprzeciw lub opór z ich strony może oznaczać utratę pracy oraz koniec kariery zawodowej [Lovell 2002, 2002a; Appelbaum, Iaconi, Matousek 2007]. Nawet jeśli nie zawsze można zapobiec niewłaściwemu zachowaniu, odpowiednie zarządzanie może zredukować jego występowanie, wpływając na czynniki organizacyjne i sytuacyjne determinujące zachowanie, takie jak kultura i cele organizacji, sprawiedliwość organizacyjna, normy grupowe, dobór pracowników, programy szkoleniowe, dostęp pracowników do informacji, systemy kontroli, itp. [Sagie, Stashevsky, Koslowsky 2003]. Jednym z podstawowych elementów większości programów etycznych, poza kodeksami etycznymi i szkoleniem etycznym, jest system komunikacji (niejednokrotnie linia telefoniczna SOS), będący do dyspozycji pracowników celem informowania o zaobserwowanych naruszeniach norm etycznych lub prawnych (*whistle blowing*), [Treviño *et al.* 1999]. *Whistle blowing*, o którym tu mowa, przeciwstawia się pewnej tradycji, zgodnie z którą pracownik nie powinien kwestionować decyzji i czynów przełożonego, szczególnie nie powinien tego robić publicznie [Perks, Smith 2008].

Te ostatnie kwestie budzą jednak inne wątpliwości – organizacje wydają znaczne środki na szkolenia, z różnymi zresztą wynikami, zaś konsekwencje programów szkoleniowych mają implikacje nie tylko jeśli chodzi o standardy etyczne organizacji i ich pracowników, lecz również wpływają na zyski i skuteczność organizacji [Miceli, Near 2001].

Organizacje – jak zaznacza Joseph [2000] – potrzebują wiarygodnych danych co do typu i częstości występowania niewłaściwych zachowań w miejscu pracy celem podjęcia odpowiednich środków zapobiegawczych i korekcyjnych. Wyniki badań północnoamerykańskich [Goodell 1994; Joseph 2000, 2003] mają właśnie służyć temu celowi; chcą stanowić punkt odniesienia (*benchmark*) dla wyników krajowych. Wyniki uzyskane w tych i innych podobnych badaniach należy jednak używać ze sporą dozą ostrożności i poddawać szerszej analizie, biorącej pod uwagę potencjalny wpływ innych czynników, nie będących pod kontrolą badacza. Wysoki odsetek niewłaściwych zachowań obserwowanych przez pracowników – jak zauważa Joseph [2000, 2003] – częstokroć wskazuje na istnienie problemów o negatywnych konsekwencjach dla organizacji (wzrost kosztów, pogorszenie się wizerunku, spadek zaufania do organizacji, itp.). Z drugiej zaś strony, wysokie wskaźniki niewłaściwych zachowań obserwowanych przez pracowników, pochodzących z organizacji, które niedawno wdrożyły elementy etyki formalnej (kodeksy etyczne, szkolenie etyczne, sekcja czy stanowisko ds. etyki) lub też przyłączyły się do kampanii na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, czy też podobnych inicjatyw, mogą wynikać ze wzrostu świadomości i zwrócenia uwagi na tego typu niechciane praktyki, które wcześniej mogły przejść niezauważone [Joseph 2000]. Niski odsetek niewłaściwych zachowań obserwowanych w organizacji nie musi oznaczać wcale,

że wszystko jest w porządku, albowiem może być wynikiem niskiej świadomości lub braku zainteresowania pracowników kwestiami etycznymi, może też być spowodowany strachem przed wyjawianiem tego typu zachowań lub mogą na to mieć wpływ inne czynniki [Joseph 2000, 2003].

## 2. Wyniki wybranych badań nad niewłaściwymi zachowaniami w pracy

W przeciągu ostatnich mniej więcej dwóch dziesięcioleci została zakumulowana znaczna wiedza na temat przyczyn, konsekwencji, warunków sprzyjających czy umożliwiających oraz metod i środków zapobiegania i eliminacji poszczególnych rodzajów niewłaściwych zachowań, jak np. molestowanie seksualne, *mobbing/bullying*, *insider trading*, itp. Tutaj jednak będą nas interesować nie tyle badania i prace nad szczególnymi przypadkami niewłaściwych zachowań, ile raczej badania nad zbiorami różnorodnych niewłaściwych zachowań. Różni autorzy skupili swoją uwagę na poszczególnych rodzajach zbiorów niewłaściwych zachowań [Goodell 1994; Desphande 1997; Stohs, Brannick 1999; Lewicka-Strzałecka 1999; Joseph 2000, 2003; Chirayath, Eslinger, Zolt 2002; Peterson 2002; Kaptein 2003], podchodząc w odmienny sposób do tych kwestii i stosując różne podejścia metodologiczne. Według Stohs i Brannick [1999] problematyka nieetycznego zachowania organizacji i w organizacjach stanowi jeden z tematów zazwyczaj podejmowanych w etyce biznesu. Niektórzy autorzy [Goodell 1994; Joseph 2000, 2003; Kaptein 2003] chcą też, aby wyniki ich badań służyły jako punkt odniesienia dla rezultatów osiągniętych przez firmy w tej dziedzinie.

Desphande [1997] badał wpływ kilku zmiennych niezależnych (płeć, wiek i poziom wykształcenia) na szesnaście typów zachowań nieetycznych na próbie 252 menedżerów średniego szczebla zarządzania pracujących w dużych północnoamerykańskich organizacjach *non-profit*. Autor ten stwierdził, że kobiety na stanowiskach kierowniczych postrzegają otrzymywanie prezentów i korzyści w zamian za uprzywilejowane traktowanie jako istotnie ( $p < 0,10$ ) bardziej niemoralne niż mężczyźni pełniący podobne funkcje; osoby na stanowiskach kierowniczych, mające powyżej 40 roku życia, uważają pięć typów zachowań jako istotnie bardziej niemoralnych (otrzymywanie prezentów i korzyści w zamian za uprzywilejowane traktowanie,  $p < 0,10$ ; ujawnianie poufnych informacji,  $p < 0,01$ ; ukrywanie/maskowanie czyichś błędów,  $p < 0,05$ ; fałszowanie ewidencji czasu pracy, rejestru jakości lub ilości,  $p < 0,05$ ; wykręcanie się chorobą w celu uzyskania dnia wolnego od pracy,  $p < 0,10$ ) niż młodsi na tych samych stanowiskach; „nadmierne wydatki przekraczające 10%” są postrzegane jako istotnie bardziej niemoralne przez kierownictwo z wyższym wykształceniem niż przez kolegów pełniących podobne funkcje z wykształceniem niższym.

Stohs i Brannick [1999], przeprowadzając wywiad z 348 dyrektorami z losowej próby przedsiębiorstw irlandzkich, badały postrzeganie częstości występowania i stopnia zła/szkody powodowany przez dziesięć typów zachowań nieetycznych (niesprawiedliwa cena; oszukiwanie klientów co do jakości produk-

tów; sprzedaż niebezpiecznych produktów; dyskryminacja pracowników z powodu wieku, płci lub rasy; odkładanie/opóźnianie spłaty długu/faktury; przyjmowanie/dawanie łapówek; nieuczciwość pracowników w związku z ponoszonymi kosztami/wydatkami; korzystanie z uprzywilejowanego dostępu do informacji/*insider trading*; uchylanie się od płacenia podatków; zanieczyszczanie środowiska). Stosując analizę czynnikową (analizę głównych składowych z rotacją Varimax), autorki otrzymały trzy czynniki składowe wyjaśniające 59% wariancji wyników. Na czynnik 1, określony jako „kwestie etyczne związane z pracownikami”, złożyły się następujące pozycje: „przyjmowanie/dawanie łapówek”; „nieuczciwość pracowników w związku z ponoszonymi kosztami/wydatkami” oraz „korzystanie z uprzywilejowanego dostępu do informacji/*insider trading*”. Na czynnik 2, nazwany „kwestiami etycznymi związanymi z firmą”, złożyły się dwie pozycje: „niesprawiedliwa cena” i „odkładanie/opóźnianie spłaty długu/faktury”; zaś na czynnik 3, określony jako „kwestie etyczne związane ze społeczeństwem”, złożyły się trzy pozycje: „dyskryminacja pracowników z powodu wieku, płci lub rasy”; „oszukiwanie klientów co do jakości produktów” oraz „sprzedaż niebezpiecznych produktów”. Dwie zmienne (uchylanie się od płacenia podatków i zanieczyszczanie środowiska) zostały poddane oddzielnej analizie, albowiem nie uzyskały oczekiwanych ładunków czynnikowych. Z badania Stohs i Brannick [1999] wynika ponadto, że odkładanie/opóźnianie spłaty długu/faktury i uchylanie się od płacenia podatków stanowią dwa najczęściej postrzegane nieetyczne zachowania, podczas gdy sprzedaż niebezpiecznych produktów i korzystanie z uprzywilejowanego dostępu do informacji/*insider trading* są postrzegane jako najrzadziej występujące; sprzedaż niebezpiecznych produktów, zanieczyszczanie środowiska i oszukiwanie klientów co do jakości produktów są oceniane jako najbardziej szkodliwe, zaś niesprawiedliwa cena i odkładanie/opóźnianie spłaty długu/faktury są oceniane jako najmniej szkodliwe; niesprawiedliwa cena i odkładanie/opóźnianie spłaty długu/faktury są oceniane jako większe zło przez kierownictwo małych przedsiębiorstw, posiadających kodeks etyczny, ale mimo to, ze wszystkich badanych zachowań, te dwa stanowiły najmniejsze zło.

Chirayath, Eslinger i Zolt [2002], analizując zagregowane dane na temat przestępczości białych kołnierzyków (oszustwo, przekupstwo, uchylanie się od płacenia podatków, łamanie prawa, itp.) z lat 1985-1999, udostępnionych przez Departament Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych, zauważają że „zmiany w gospodarce globalnej, przyczyniając się do większej oligopolizacji, stworzyły w ten sposób dodatkowe możliwości dla patologii organizacji” (s. 131). Cytowani autorzy, w analizowanym okresie, zaobserwowali wzrastającą tendencję liniową niewłaściwego zachowania przedsiębiorstw w skali światowej, które zawiera, poza znanymi już przestępstwami białych kołnierzyków, aktualne machinacje polityczne i przestępstwa szkodzące środowisku naturalnemu na skalę globalną, niejednokrotnie też powiązane ze sprzyjającymi warunkami konkurencyjnymi oraz warunkami wykonywania pracy, z jakich korzystają zachodnie przed-

siębiorstwa międzynarodowe. Chirayath, Eslinger i Zolt [2002] konkludują, że chęć powiększania zysków w gospodarce globalnej, ogólnie nie uregulowanej, z wyłączeniem niektórych przypadków (Europa, Japonia, Meksyk i Indie), przyczynia się do zwiększenia okazji do niewłaściwych zachowań (włączając w to działalność przestępczą) i do unikania kontroli zewnętrznej, z tendencją wzrostową na przyszłość.

Peterson [2002], badając związki istniejące między różnymi rodzajami nieetycznych zachowań pracowników i dziewięcioma wymiarami klimatu etycznego pochodzącymi z Kwestionariusza Klimatu Etycznego (ECQ), otrzymał istotne statystycznie korelacje dziewięciu wymiarów klimatu etycznego z niektórymi typami zachowań, z innymi zaś nie (klimat egoistyczny koreluje pozytywnie z zachowaniem nieetycznym, podczas gdy klimat życzliwy/sprzyjający i klimat pryncypialny korelują negatywnie z zachowaniem nieetycznym); związek między zachowaniem nieetycznym a klimatem etycznym jest silniejszy w organizacjach posiadających kodeks etyczny, niż w tych, które nie posiadają kodeksu etycznego; organizacje posiadające kodeks etyczny różnią się od tych, które nie posiadają kodeksu etycznego, pod względem klimatu etycznego, itp.

Według Appelbaum, Iaconi i Matousek [2007] cztery zmienne demograficzne mogą wpływać na nieetyczne zachowanie w organizacjach: płeć – mężczyźni, częściej niż kobiety mają tendencję do angażowania się w bardziej agresywne formy zachowania; staż pracy – osoby o mniejszym stażu pracy w przedsiębiorstwie okazują większą tendencję do zachowań skierowanych przeciwko mieniu i innych zachowań destrukcyjnych; poziom wykształcenia – im wyższe wykształcenie pracowników, tym mniej prawdopodobne staje się ich zaangażowanie w nieetyczne zachowanie; wiek – starsi pracownicy są zazwyczaj uczciwsi, niż młodszy.

Kaptein [2003], wykorzystując metodę kwestionariuszową, badał na losowej próbie tysiąca osób zamieszkujących w Holandii częstość występowania pięćdziesięciu różnych typów zachowań nieetycznych (określonych przez autora jako naruszenia integralności wewnętrznej organizacji) w miejscu pracy. Jak wynika z otrzymanych przez niego rezultatów, rozgłaszanie plotek na temat kolegów i kierownictwa jest powszechne/częste prawie w dwóch trzecich przypadków; opowiadanie nieprzyzwoitych dowcipów, wielokrotne przerywanie wypowiedzi kierownictwa przedsiębiorstwa i wykorzystywanie wyposażenia przedsiębiorstwa do celów prywatnych jest częste/powszechne, mniej więcej w połowie przypadków; niedotrzymywanie zobowiązań w stosunku do kolegów, spóźnianie się do pracy oraz długotrwałe prywatne rozmowy telefoniczne stanowią standard w około jednej trzeciej przypadków; branie narkotyków w miejscu pracy, *insider trading*, przemoc fizyczna i niedopełnianie obowiązków w zamian za pieniądze lub przysługę kogoś z zewnątrz stanowią cztery typy zachowań, które nie mają miejsca w więcej niż dziesięćdziesięciu procentach przypadków. Badając wpływ zmiennych, takich jak płeć i status, na zróżnicowanie opinii na temat pięćdzie-

sięciu analizowanych zachowań, Kaptein [2003] stwierdził brak istotnych statystycznie różnic w opinii respondentów.

Lewicka-Strzałecka [1999] badała postrzeganie częstości występowania i tolerancji piętnastu różnych typów zachowań nieetycznych na nielosowej próbie 945 pracowników polskich przedsiębiorstw. Autorka otrzymała silną korelację ( $p < 0,05$ ) między postrzeganiem częstości występowania a częstością tolerancji tych samych zachowań. Badając wpływ zmiennych niezależnych, uzyskała istotne statystycznie różnice, jeśli chodzi o postrzeganie częstości występowania i tolerancji określonych (lecz nie wszystkich) typów zachowań i poziomem wykształcenia (wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia zmniejszała się postrzegana częstość występowania pięciu zachowań oraz częstość tolerancji ośmiu zachowań), zajmowanym stanowiskiem (stanowisko zajmowane w hierarchii organizacyjnej wpływa na postrzeganie częstości występowania pięciu zachowań, choć bez wyraźnej tendencji) oraz płcią (płeć wpływa na postrzeganie częstości występowania trzech zachowań oraz częstość tolerancji też trzech zachowań, lecz również bez wyraźnej tendencji). Lewicka-Strzałecka [1999], stosując analizę czynnikową, uzyskała trzy czynniki wyjaśniające 43% zmienności wyników, jeśli chodzi o postrzeganie częstości występowania nieetycznych zachowań oraz trzy czynniki wyjaśniające 40% zmienności wyników, jeśli chodzi o częstość tolerancji nieetycznych zachowań.

Jak wynika z badań Josepha [2000] 56% pracowników północnoamerykańskich spotkało się w pracy przynajmniej z jednym z jedenastu typów zachowań nieetycznych objętych badaniem 2000 NBES, podczas gdy 29% badanej próby zaobserwowało trzy lub więcej tego typu zachowań. Zarówno, jeśli chodzi o ocenę ogólnego poziomu niewłaściwych zachowań w miejscu pracy, jak też w stosunku co do konkretnych zachowań, Joseph [2000] zauważył, że przedstawiciele kierownictwa najwyższego oraz średniego szczebla zarządzania obserwują mniej niewłaściwych zachowań niż pracownicy zajmujący niższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej. W późniejszym jednak o trzy lata badaniu Joseph [2003] nie stwierdza istotnych różnic, jeśli chodzi o zajmowane stanowisko oraz omawianą wyżej kwestię. Sytuacja zmiany organizacyjnej wiąże się, zgodnie z wynikami badań tego autora, z wyższym poziomem niewłaściwych zachowań obserwowanych w miejscu pracy; większy jest też odsetek pracowników postrzegających niewłaściwe zachowania, zatrudnionych w większych organizacjach, niż tych, którzy pracują w organizacjach mniejszych.

Sousa i Triães [2008], badając postrzeganie zjawiska korupcji na reprezentatywnej próbie 1009 Portugalczyków, podsumowują, że problem korupcji w Portugalii nie jest problemem związanym jedynie z jego aspektem prawnym, lecz również wiąże się z kwestią kultury obywatelskiej tego kraju. Wymienieni autorzy stwierdzają, że ponad połowa populacji jest tolerancyjna w stosunku do takich zachowań jak konflikt interesów, uprzywilejowane traktowanie, manipulowanie wpływami (*influence peddling*, płatna protekcja) nepotyzm lub poplecznictwo. Portugalczycy mają specyficzną koncepcję zjawiska korupcji, tzn. są

nietolerancyjni w stosunku do ściśle określonego zbioru zachowań, który zawiera się w karnym pojęciu korupcji, jednocześnie są jednak tolerancyjni w stosunku do szerokiego wachlarza zachowań, które z punktu widzenia prawa są niedoprecyzowane, niejasne lub przez prawo pomijane, ale za to sprzyjające lub wskazujące na zachowania korupcyjne z punktu widzenia etyki czy moralności. Według tych autorów w Portugalii istnieje znaczny negatywny kapitał społeczny, albowiem poświęca się przejrzystość, integralność i prawomocność postępowania na rzecz jego skuteczności (osiągania wyników); brak jest wychowania obywatelskiego, które umożliwiłoby mieszkańcom tego kraju w jednoznaczny sposób oddzielić sferę publiczną od sfery prywatnej; poziom tolerancji różnorodnych zjawisk korupcji w Portugalii jest wyższy wewnątrz kraju, niż na wybrzeżu oraz w ośrodkach podmiejskich ze względu na analfabetyzm, niski poziom wykształcenia i niedostatki w rozwoju.

### 3. Cel badań

W badaniach północnoamerykańskich [Goodell 1994; Joseph 2000, 2003] i w badaniu polskim [Lewicka-Strzałecka 1999] poddany został analizie podobny zbiór niewłaściwych zachowań w pracy. Zachowania badane przez Josepha [2000, 2003] i przez Lewicką-Strzałecką [1999] opierały się na badaniu zrealizowanym pierwotnie przez Goodell [1994], jednak różnice koncepcyjne, rodzaj i liczba badanych zachowań, kategorie analityczne i metodologia pozyskiwania opinii powodują, iż niemożliwa jest ich bezpośrednia i wspólna analiza. W badaniach północnoamerykańskich [Goodell 1994; Joseph 2000, 2003] respondenci odpowiadali na pytania o częstość występowania określonych zachowań w swoich własnych organizacjach, podczas gdy w polskim badaniu [Lewicka-Strzałecka 1999] respondenci wypowiadali się na temat częstości występowania i tolerancji określonych zachowań w przedsiębiorstwach w Polsce w ogóle, które nie zawężyły się wyłącznie do przedsiębiorstw, w których byli oni zatrudnieni. Według Lewickiej-Strzałeckiej [1999] jednak nie ma „wątpliwości, że duża część zachowań, o których częstości wypowiadali się respondenci, dotyczyła ich własnych firm i firm należących do ich branży, będących przecież głównym terenem zdobywania doświadczeń zawodowych” (s. 98). Skoro kwestie/pytania poruszane w wyżej wymienionych badaniach ankietowych różniły się co do rozpiętości skal i jedynie w polskim badaniu respondenci wypowiadali się na temat częstości tolerancji zachowań, poza opiniami na temat częstości ich występowania w przedsiębiorstwach, w badaniu portugalskim, po koniecznych adaptacjach (usunięciu zachowań nieistotnych i uzupełnieniu o inne zachowania właściwsze dla kontekstu portugalskiego), została zastosowana większa część pytań z modelu przyjętego przez Lewicką-Strzałecką [1999]. Ten model wydawał się bowiem bardziej zachęcający pod względem poznawczym dla badania problematyki niewłaściwych zachowań w pracy, a także dlatego, iż w mniejszym stopniu wydawał się wymuszać uporządkane społecznie odpowiedzi.

Celem badań empirycznych było poznanie opinii pracowników na temat częstości występowania i tolerancji określonych zachowań (nie)etycznych w przedsiębiorstwach w Portugalii, a nie jedynie we własnym przedsiębiorstwie. Wydawało się bowiem, że odpowiedzi respondentów będą bardziej otwarte i mniej obciążone błędem, biorąc pod uwagę stosowanie metody ankietowej do zbierania danych, jeśli wymienione w nim zachowania nie będą bezpośrednio związane z przedsiębiorstwami, w których są oni zatrudnieni.

Podstawowe problemy badawcze podejmowanej problematyki dotyczyły odpowiedzi na następujące pytania:

Jak osoby pracujące i/lub pracujące i studiujące postrzegają częstość występowania określonych typów zachowań w przedsiębiorstwach w Portugalii oraz jak często takie zachowania są według nich dopuszczalne (tolerancja tych samych zachowań)?

Czy zbiór niewłaściwych zachowań, poddany badaniu na próbie portugalskiej, jest możliwy do zredukowania do mniejszej liczby wymiarów (czynników) występowania i tolerancji tych zachowań. Jeśli tak, to czy można z kolei, z wyników uzyskanych na tej próbie, wyodrębnić jakieś związki istniejące między tymi wymiarami/czynnikami a zmiennymi/charakterystykami, indywidualnymi (płeć, wiek, poziom wykształcenia, staż w przedsiębiorstwie, pozycja/stanowisko w hierarchii organizacyjnej, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia i możliwości kariery) i instytucjonalnymi (rodzaj własności/pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa, rodzaj działalności przedsiębiorstwa, wielkość przedsiębiorstwa, sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa)?

### 4. Metoda badań

Badanie empiryczne problematyki percepcji występowania i tolerancji niewłaściwych zachowań w pracy stanowiło część szerszych badań.

W celu uzyskania danych empirycznych wykorzystano metodę ankietową. Kwestionariusz ankiety, który zawierał między innymi pytania dotyczące omawianej tu problematyki, opierał się o rozszerzoną i zaadaptowaną do rzeczywistości portugalskiej wersję kwestionariusza Lewickiej-Strzałeckiej [1999] zastosowaną do polskich badań oraz kwestionariuszy opracowanych w *Ethics Resource Center* [Goodell 1994; Joseph 2000, 2003]. Niektóre z pytań zostały zainspirowane przez specyfikę rzeczywistości portugalskiej i przez literaturę na ten temat. Odpowiedzi respondentów na temat częstości występowania i tolerancji określonych zachowań były udzielane na pytania zamknięte, których treść i skale zawierają tabele 1 i 2.

Badanie empiryczne zostało przeprowadzone głównie metodą audytoryjną. Respondenci odpowiadali na pytania kwestionariusza w sposób anonimowy. Z 653 zebranych ankiet, N=640 stanowiło próbę (celową) poddaną analizie statystycznej. 70% respondentów stanowili studenci pracujący, zdobywający lub uzupełniający swoje wykształcenie na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych oraz na kursach kształcenia zawodowego. Pozostałe 30% an-

kiet zostało zebranych bezpośrednio w przedsiębiorstwach. Pod względem geograficznym, choć w różnych proporcjach, odpowiedzi na ankiety pozyskano w Setubalu, Lizbonie, Faro, Loulé, Évorze, Amadorze, Sintrze i w Porto.

W celu redukcji danych uzyskanych z odpowiedzi na pytania dotyczące analizowanych zachowań wykorzystano analizę czynnikową (analizę głównych składowych z rotacją Varimax i normalizacją Kaisera, wykorzystując pakiet SPSS). Zamiast automatycznego generowania wyników (*scores*) czynnikowych przez program, utworzone zostały indeksy w postaci średnich ważonych wyników odpowiedzi na pytania uznane za istotne dla danego czynnika. Tak na przykład indeks dla czynnika 3 = (*używanie urządzeń będących własnością przedsiębiorstwa, kserografu, telefonu, komputera, itp., do celów prywatnych* \* 0,84 + *wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy* \* 0,79) / (0,84 + 0,79).

Związki między trzema czynnikami, uzyskanymi z analizy postrzegania częstotliwości występowania niewłaściwych zachowań i dwoma czynnikami, uzyskanymi z analizy częstotliwości tolerancji niewłaściwych zachowań oraz zmiennymi niezależnymi, analizowano przy pomocy współczynnika korelacji Pearsona. Przyjęto jako istotny statystycznie poziom wyników  $p = \alpha \leq 0,10$ .

## 5. Częstość występowania i tolerancji nieetycznych zachowań w pracy w opinii pracowników portugalskich

Wyniki zawarte w tabeli 1 przedstawiają postrzeganie częstotliwości występowania nieetycznych zachowań w przedsiębiorstwach w Portugalii, zaś wyniki zawarte w tabeli 2 przedstawiają częstość tolerancji tych samych typów zachowań.

Większość zachowań przedstawionych w tabeli 1 (11 z 19 analizowanych zachowań) postrzegana jest często lub czasem przez ponad połowę respondentów. Niektóre z tych zachowań występują w przedsiębiorstwach z wyjątkowo dużą częstością, jak na przykład *używanie urządzeń będących własnością przedsiębiorstwa (kserografu, telefonu, komputera, itp.) do celów prywatnych*. Jeśli chodzi zaś o częstość tolerancji tych samych typów zachowań (tabela 2), to jest ona dużo niższa niż wymieniona wcześniej percepcja częstotliwości ich występowania. Jedynie w przypadku trzech zachowań, z 19 poddanych analizie, więcej niż połowa respondentów uważa za dopuszczalne (często lub czasem) takie zachowania jak *używanie urządzeń będących własnością przedsiębiorstwa (kserografu, telefonu, komputera, itp.) do celów prywatnych*, *wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków* oraz *wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy*.

**Tabela 1. Częstość występowania nieetycznych zachowań w pracy w opinii pracowników portugalskich**

| Jak często spotkał(a) się Pan(i) z następującymi zachowaniami pracowników w przedsiębiorstwach w Portugalii?                         | Wyniki w % |        |       |          | Ranga*     | N=  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|-------|----------|------------|-----|
|                                                                                                                                      | Często     | Czasem | Nigdy | Nie wiem |            |     |
| Używanie urządzeń będących własnością przedsiębiorstwa (kserografu, telefonu, komputera, itp.) do celów prywatnych                   | 33         | 58     | 8     | 1        | I          | 631 |
| Niedotrzymywanie danego słowa (obietnicy)                                                                                            | 21         | 66     | 11    | 2        | II         | 632 |
| Uprzywilejowanie traktowanie w relacjach zawodowych lub biznesowych ze względu na przyjaźń, pokrewieństwo lub interes ("znajomości") | 32         | 50     | 17    | 2        | III-IV     | 630 |
| Wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków                                                                                        | 20         | 62     | 14    | 4        | IV-III     | 633 |
| Wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy                                                                                      | 19         | 63     | 17    | 1        | V          | 631 |
| Okłamywanie pracowników, klientów lub ogół społeczeństwa                                                                             | 11         | 52     | 33    | 4        | VI         | 629 |
| Wykorzystywanie luk w prawie                                                                                                         | 10         | 50     | 30    | 10       | VII        | 629 |
| Nadużycia w stosunku do pracowników (opresja, zastraszanie, prześladowanie, itp.)                                                    | 11         | 47     | 39    | 3        | VIII       | 633 |
| Nadużywanie alkoholu lub narkotyków                                                                                                  | 8          | 46     | 43    | 3        | IX         | 633 |
| Korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzyste przedsiębiorstwo prowadzi interesy                             | 7          | 47     | 35    | 11       | X          | 630 |
| Dyskryminacja z powodu rasy, koloru skóry, narodowości, płci lub wieku                                                               | 9          | 44     | 44    | 4        | XI         | 631 |
| Łamanie norm prawnych                                                                                                                | 5          | 42     | 46    | 7        | XII        | 630 |
| Nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji                                                                   | 6          | 39     | 45    | 11       | XIII-XIV   | 630 |
| Przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom                                                                               | 3          | 42     | 48    | 7        | XIV-XIII   | 629 |
| Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów ( <i>insider trading</i> )                                    | 5          | 34     | 52    | 9        | XV         | 628 |
| Kradzież lub oszustwo                                                                                                                | 4          | 32     | 59    | 6        | XVI        | 631 |
| Wręczanie lub przyjmowanie łapówek                                                                                                   | 5          | 27     | 60    | 8        | XVII-XVIII | 631 |
| Oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych                                                                                  | 4          | 28     | 59    | 9        | XVIII-XVII | 630 |
| Molestowanie seksualne                                                                                                               | 3          | 27     | 64    | 6        | XIX        | 629 |

\*Zachowania zostały uporządkowane, zaczynając od największej sumy odpowiedzi "często" i "czasem", a w przypadku równych wyników, wyższą pozycję przypisano temu zachowaniu, które uzyskało większy odsetek odpowiedzi "często".

Źródło: opracowanie własne.

Celem redukcji liczby zmiennych wykorzystano analizę czynnikową (analizę głównych składowych z rotacją Varimax) danych dotyczących 19 wskaźników postrzegania częstotliwości występowania niewłaściwych zachowań, otrzymując w ten sposób trzy wymiary ukryte niewłaściwych zachowań. Miara adekwatności doboru

próby KMO wykazała bardzo dobrą korelację równą 0,928, zaś test sferyczności Bartletta wykazał poziom istotności równy 0,000 dla 19 wskaźników.

**Tabela 2. Częstość tolerowania nieetycznych zachowań w pracy w opinii pracowników portugalskich**

| Jak często według Pan(a/i) można usprawiedliwić następujące zachowania pracowników w przedsiębiorstwach w Portugalii?               | Wyniki w % |        |       |          | Ranga*   | N=  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|-------|----------|----------|-----|
|                                                                                                                                     | Często     | Czasem | Nigdy | Nie wiem |          |     |
| Używanie urządzeń będących własnością przedsiębiorstwa (kserografu, telefonu, komputera, itp.) do celów prywatnych                  | 5          | 72     | 21    | 2        | I        | 608 |
| Wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków                                                                                       | 7          | 67     | 20    | 7        | II       | 595 |
| Wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy                                                                                     | 1          | 53     | 43    | 3        | III      | 606 |
| Wykorzystywanie luk w prawie                                                                                                        | 3          | 41     | 50    | 6        | IV       | 594 |
| Korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzyste przedsiębiorstwo prowadzi interesy                            | 2          | 35     | 55    | 9        | V        | 594 |
| Uprzywilejowane traktowanie w relacjach zawodowych lub biznesowych ze względu na przyjaźń, pokrewieństwo lub interes ("znajomości") | 1          | 27     | 69    | 3        | VI       | 604 |
| Nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji                                                                  | 1          | 25     | 68    | 6        | VII      | 597 |
| Oklamywanie pracowników, klientów lub ogół społeczeństwa                                                                            | 0          | 17     | 82    | 1        | VIII     | 603 |
| Niedotrzymywanie danego słowa (obietnicy)                                                                                           | 1          | 13     | 85    | 2        | IX       | 601 |
| Przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom                                                                              | 0          | 13     | 85    | 2        | X        | 599 |
| Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów ( <i>insider trading</i> )                                   | 0          | 12     | 85    | 3        | XI       | 595 |
| Łamanie norm prawnych                                                                                                               | 0          | 10     | 87    | 2        | XII      | 600 |
| Oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych                                                                                 | 0          | 5      | 93    | 2        | XIII     | 593 |
| Dyskryminacja z powodu rasy, koloru skóry, narodowości, płci lub wieku                                                              | 0          | 5      | 94    | 1        | XIV      | 602 |
| Wręczanie lub przyjmowanie łapówek                                                                                                  | 1          | 3      | 92    | 4        | XV       | 597 |
| Nadużywanie alkoholu lub narkotyków                                                                                                 | 0          | 4      | 94    | 2        | XVI-XVII | 590 |
| Nadużycia w stosunku do pracowników (opresja, zastraszanie, prześladowanie, itp.)                                                   | 0          | 3      | 95    | 1        | XVII-XVI | 604 |
| Molestowanie seksualne                                                                                                              | 0          | 2      | 97    | 1        | XVIII    | 597 |
| Kradzież lub oszustwo                                                                                                               | 0          | 1      | 98    | 1        | XIX      | 600 |

\*Porządkowania częstości tolerancji zachowań dokonano, zaczynając od największej sumy odpowiedzi "często" i "czasem", a w przypadku równych wyników, wyższą pozycję przypisano temu zachowaniu, które uzyskało większy odsetek odpowiedzi "często".

Źródło: opracowanie własne.

Analiza rzetelności całkowitej dla 19 wskaźników wykazała dobrą zgodność wewnętrzną z  $\alpha$ Cronbach równym 0,909 (N=425). Wewnętrzna zgodność każdego z uzyskanych czynników, mierzona również za pomocą współczynnika rzetelności  $\alpha$ Cronbach, wykazała dobrą zgodność w przypadku czynnika 1 (0,867; N=491) oraz zgodność dostateczną w przypadku czynnika 2 (0,769; N=535) i czynnika 3 (0,701; N=617).

Ładunki wskaźników w czynnikach zbliżone i/lub większe od 0,5 zostały uznane jako istotne do wyodrębnienia tych czynników. Trzy zmienne o ładunkach średnich/wysokich uzyskanych w więcej niż jednym czynniku zostały usunięte w procesie tworzenia czynników i nie uwzględniono ich w interpretacji, ze względu na ich złożoność czynnikową oraz wynikające stąd trudności w interpretacji, a mianowicie: *molestowanie seksualne* (0,44; 0,52; -0,11 – ładunki wskaźnika w czynniku 1, 2 i 3), *wykorzystywanie luk w prawie* (0,45; 0,24; 0,41 – ładunki wskaźnika w czynniku 1, 2 i 3), *korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzyste przedsiębiorstwo prowadzi interesy* (0,46; 0,06; 0,38 – ładunki wskaźnika w czynniku 1, 2 i 3). Zabieg ten nie usunął wszystkich wskaźników o złożoności czynnikowej, jedynie zmniejszył ich liczbę i wpływ.

Po usunięciu trzech, wyżej omówionych, zmiennych analiza rzetelności całkowitej dla 16 pozostałych wskaźników wykazała dobrą zgodność wewnętrzną z  $\alpha$ Cronbach równą 0,898 (N=448), miara adekwatności doboru próby KMO wykazała bardzo dobrą korelację równą 0,917, a test sferyczności Bartletta wykazał poziom istotności równy 0,000.

Tabela 3 przedstawia wyniki analizy czynnikowej dotyczącej postrzegania częstości występowania niewłaściwych zachowań w pracy (po wyeliminowaniu trzech zmiennych, o których była mowa wyżej) dla 16 wskaźników, ładunki tych wskaźników w czynnikach po rotacji ortogonalnej, wartości własne każdego czynnika, odsetki wyjaśnianej wariancji oraz odsetki zsumowane.

Przy interpretacji wyników wydaje się bardziej odpowiednie, z punktu widzenia wewnętrznej homogeniczności czynników i zewnętrznej heterogeniczności między czynnikami, stosowanie takich pojęć jak stopień lub poziom przestępczości (naganności, karygodności), jakiego się dopuszcza sprawca czynu lub podmiot zachowania, funkcjonujące zresztą w codziennej świadomości społecznej, aniżeli poszukiwanie i korzystanie z różnych pojęć bipolarnych (jak na przykład: publiczny vs. prywatny, zbiorowy vs. indywidualny, materialny vs. niematerialny), nie rezygnując jednak z potencjalnego wkładu tych ostatnich. Appelbaum, Iaconi i Matousek [2007] i Sims [2009], korzystając z dwuwymiarowej typologii (drobny/mniejszy vs. poważny/ciężki; międzyludzki vs. organizacyjny) Robinsona i Benetta, podobnie podchodzą do klasyfikacji dewiacyjnych zachowań w miejscu pracy.

Czynnik 1, nazwany „przestępstwami”, składa się z nadużyć w stosunku do instytucji, jaką reprezentuje przedsiębiorstwo (własne lub konkurencyjne), oraz ogólniej, w stosunku do instytucji, jaką jest gospodarka wolnorynkowa, państwo prawa, państwo oparte o zasady demokracji, itp. Tego typu zachowania podle-

gają ścisłej kontroli, albowiem zagrożenie stabilności instytucjonalnej wynikające z tego typu zachowań jest wysokie. Zaklasyfikowanie czynów, czy zachowań tego typu, jako należących do kategorii przestępstw, nie nastręcza raczej trudności, czy też większych wątpliwości przy interpretacji. Ryzyko bycia przyłapanym przy tego typu działaniu jest dosyć wysokie, jak również wysokie jest prawdopodobieństwo poniesienia konsekwencji z racji tego typu zachowań.

**Tabela 3. Wyniki analizy czynnikowej postrzegania częstości występowania nieetycznych zachowań w pracy w Portugalii**

| Nieetyczne zachowania w pracy                                                                                                       | Czynniki    |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                                                                                     | 1           | 2           | 3           |
| Niedotrzymywanie danego słowa (obietnicy)                                                                                           | 0,14        | <b>0,74</b> | 0,13        |
| Nadużywanie alkoholu lub narkotyków                                                                                                 | 0,10        | <b>0,69</b> | 0,01        |
| Uprzywilejowane traktowanie w relacjach zawodowych lub biznesowych ze względu na przyjaźń, pokrewieństwo lub interes ("znajomości") | 0,35        | <b>0,52</b> | 0,36        |
| Wręczanie lub przyjmowanie łapówek                                                                                                  | 0,47        | <b>0,57</b> | 0,08        |
| Wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków                                                                                       | 0,10        | <b>0,58</b> | 0,29        |
| Nadużycia w stosunku do pracowników (opresja, zastraszanie, prześladowanie, itp.)                                                   | 0,42        | <b>0,53</b> | 0,17        |
| Oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych                                                                                 | <b>0,76</b> | 0,13        | 0,14        |
| Kradzież lub oszustwo                                                                                                               | <b>0,69</b> | 0,14        | 0,11        |
| Przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom                                                                              | <b>0,72</b> | 0,05        | 0,22        |
| Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów ( <i>insider trading</i> )                                   | <b>0,67</b> | 0,19        | 0,21        |
| Dyskryminacja z powodu rasy, koloru skóry, narodowości, płci lub wieku                                                              | <b>0,65</b> | 0,29        | 0,13        |
| Nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji                                                                  | <b>0,62</b> | 0,18        | 0,11        |
| Lamanie norm prawnych                                                                                                               | <b>0,61</b> | 0,30        | 0,26        |
| Oklamywanie pracowników, klientów lub ogół społeczeństwa                                                                            | <b>0,61</b> | 0,22        | 0,35        |
| Używanie urządzeń będących własnością przedsiębiorstwa (kserografu, telefonu, komputera, itp.) do celów prywatnych                  | 0,26        | 0,10        | <b>0,84</b> |
| Wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy                                                                                     | 0,28        | 0,21        | <b>0,79</b> |
| Wartości własne                                                                                                                     | 6,42        | 1,32        | 1,09        |
| Odsetek wariancji wyjaśnianej przez czynnik                                                                                         | 40          | 8           | 7           |
| Zsumowane odsetki                                                                                                                   | 40          | 48          | 55          |

Źródło: opracowanie własne.

Czynnik 2, nazwany „wykroczeniami” lub „brakiem obywatelstwa organizacyjnego”, składa się z zachowań przechodnich między czynnikiem 1 a 3 lub odwrotnie, albowiem niektóre ze wskaźników czynnika 2 są też skorelowane z jednym lub z dwoma pozostałymi czynnikami. Zachowania nazwane „wykroczeniami” lub „brakiem obywatelstwa organizacyjnego” są nadużyciami praktykowanymi głównie w stosunkach międzyludzkich, dotyczą one dóbr lub interesów konkretnych osób. Na ogół mają one ograniczony zasięg i konsekwencje bardziej indywidualne lub zawężone do niewielkiej liczby osób niż zachowania, które konstytuują pozostałe czynniki.

Czynnik 3, nazwany „złymi nawykami”, składa się z zachowań niepożądanych, lecz uważanych niejednokrotnie za dopuszczalne, jeśli nie praktykowanych w nadmiarze. Liczni pracownicy uważają tego typu zachowania jako swobodnego rodzaju dodatkową kompensację, nie uwzględnioną w umowie dodatek do wynagrodzenia. Kontrola tego typu zachowań, które mają miejsce we wszelkich typach organizacji, niezależnie od istniejących barier (kulturowych, narodowych, politycznych, religijnych lub ekonomicznych), jest ograniczona i wydaje się być mało opłacalna.

Podając analizie związki istniejące między indeksami (reprezentującymi trzy czynniki) postrzegania częstości występowania nieetycznych zachowań a zmiennymi/charakterystykami indywidualnymi i instytucjonalnymi, uzyskano następujące wyniki:

- Czynniki 1 „przestępstwa” i czynnik 2 „wykroczenia” lub „brak obywatelstwa organizacyjnego” są pozytywnie skorelowane z wiekiem respondentów ( $r=0,088$ ,  $N=485$ ,  $p<0,10$  e  $r=0,177$ ,  $N=527$ ,  $p<0,001$  odpowiednio dla czynnika 1 i 2), czyli, że z wiekiem wzrasta postrzegana częstość występowania „przestępstw” (czynnik 1) i „wykroczeń” lub „braku obywatelstwa organizacyjnego” (czynnik 2).
- Wszystkie trzy czynniki są pozytywnie skorelowane z poziomem wykształcenia respondentów ( $r=0,123$ ,  $N=482$ ,  $p<0,01$  dla czynnika 1;  $r=0,124$ ,  $N=523$ ,  $p<0,005$  dla czynnika 2 i  $r=0,146$ ,  $N=602$ ,  $p<0,001$  dla czynnika 3), czyli im wyższy poziom wykształcenia, tym częściej jest też postrzegane występowanie „przestępstw” (czynnik 1), „wykroczeń” lub „braku obywatelstwa organizacyjnego” (czynnik 2) oraz „złych nawyków” (czynnik 3).
- Wszystkie trzy czynniki są negatywnie skorelowane z poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia i możliwości kariery respondentów ( $r=0,111$ ,  $N=457$ ,  $p<0,05$  dla czynnika 1;  $r=0,139$ ,  $N=491$ ,  $p<0,005$  dla czynnika 2 i  $r=0,071$ ,  $N=560$ ,  $p<0,10$  dla czynnika 3), tzn., im niższe poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia i możliwości kariery respondentów, tym częściej postrzegane jest występowanie „przestępstw” (czynnik 1), „wykroczeń” lub „braku obywatelstwa organizacyjnego” (czynnik 2) oraz „złych nawyków” (czynnik 3).

- Wszystkie trzy czynniki są pozytywnie skorelowane z wielkością przedsiębiorstwa reprezentowanego przez respondenta ( $r=0,195$ ,  $N=431$ ,  $p<0,001$  dla czynnika 1;  $r=0,172$ ,  $N=469$ ,  $p<0,001$  dla czynnika 2 i  $r=0,105$ ,  $N=534$ ,  $p<0,05$  dla czynnika 3), czyli im większe przedsiębiorstwo reprezentowane przez respondenta, tym częściej również postrzegane jest występowanie „przestępstw” (czynnik 1), „wykroczeń” lub „braku obywatelstwa organizacyjnego” (czynnik 2) oraz „złych nawyków” (czynnik 3).

Podobnie jak w przypadku postrzegania częstości występowania niewłaściwych zachowań, do redukcji złożoności i liczby zmiennych związanych z częstością tolerancji 19 niewłaściwych zachowań w pracy wykorzystano analizę czynnikową (analizę głównych składowych z rotacją Varimax), otrzymując w ten sposób siedem wymiarów ukrytych tolerancji niewłaściwych zachowań. Dwa z siedmiu czynników, związanych tylko z jednym ze wskaźników (czynnik 6 utworzony ze wskaźnika *wręczanie lub przyjmowanie łapówek* z ładunkiem 0,85 w tym czynniku i ładunkami 0,12; 0,07; 0,05; 0,01; 0,03 i 0,00 związanymi odpowiednio z czynnikami 1, 2, 3, 4, 5 i 7 oraz czynnik 7 utworzony ze wskaźnika *nadużycia w stosunku do pracowników, jak np. opresja, zastraszanie, prześladowanie* z ładunkiem 0,87 w tym czynniku i ładunkami 0,11; 0,06; -0,03; 0,02; -0,04 i 0,00 związanymi odpowiednio z czynnikami 1, 2, 3, 4, 5 i 6), zostały wyłączone z dalszej analizy. Miara adekwatności doboru próby KMO wykazała średnią korelację równą 0,777, zaś test sferyczności Bartletta wykazał poziom istotności równy 0,000 dla 19 wskaźników.

Analiza rzetelności wszystkich 19 wskaźników wykazała dostateczną zgodność wewnętrzną z  $\alpha$ Cronbach równym 0,715 ( $N=406$ ). Jednak zgodność wewnętrzną dla poszczególnych czynników różni się znacznie, albowiem czynnik 1 ( $\alpha$ Cronbach równy 0,652;  $N=530$ ) i czynnik 2 ( $\alpha$ Cronbach równy 0,620;  $N=502$ ) wykazały dostateczną zgodność wewnętrzną, zaś współczynnik rzetelności dla czynnika 3 ( $\alpha$ Cronbach równy 0,176;  $N=584$ ), dla czynnika 4 ( $\alpha$ Cronbach równy 0,400;  $N=564$ ) i dla czynnika 5 ( $\alpha$ Cronbach równy 0,230;  $N=577$ ) wykazał wartości niedopuszczalne. Z tego też powodu jedynie dwa pierwsze czynniki zostały poddane dalszej analizie. Z trzech wyeliminowanych czynników, na czynnik 3 złożyły się dwa wskaźniki (*molestowanie seksualne* z ładunkiem 0,69 w tym czynniku i *dyskryminacja z powodu rasy, koloru skóry, narodowości, płci lub wieku* z ładunkiem 0,57 w tym czynniku), na czynnik 4 dwa wskaźniki (*nadużywanie alkoholu lub narkotyków* z ładunkiem 0,83 w tym czynniku i *niedotrzymywanie danego słowa, obietnicy* z ładunkiem 0,68 w tym czynniku) i na czynnik 5 również dwa wskaźniki (*kradzież lub oszustwo* z ładunkiem 0,76 w tym czynniku i *łamanie norm prawnych* z ładunkiem 0,69 w tym czynniku).

Ładunki wskaźników w czynnikach zbliżone i/lub większe od 0,5 zostały uznane jako istotne do wyodrębnienia tych czynników. Dwie zmienne o ładunkach średnich uzyskanych w więcej niż jednym czynniku zostały usunięte w procesie tworzenia czynników i nie uwzględniono ich w interpretacji, ze

względem na ich złożoność czynnikową oraz wynikające stąd trudności w interpretacji, a mianowicie: *uprzywilejowane traktowanie w relacjach zawodowych lub biznesowych ze względu na przyjaźń, pokrewieństwo lub interes ("znajomości")*, (0,45 i 0,39 – ładunki wskaźnika w czynniku 2 i 3 odpowiednio) oraz *korzystanie z atrakcyjnych ofert firm lub osób, z którymi macierzyste przedsiębiorstwo prowadzi interesy* (0,39 i 0,45 – ładunki wskaźnika w czynniku 1 i 2 odpowiednio). Dwie inne zmienne, o czym już była mowa wyżej, zostały pominięte w analizie ze względu na fakt, iż każda z nich, sama przez się, stanowiła oddzielny czynnik.

Po usunięciu dziesięciu, wyżej omówionych, zmiennych analiza rzetelności całkowitej dla dziewięciu pozostałych wskaźników wykazała dostateczną zgodność wewnętrzną z  $\alpha$ Cronbach równym 0,687 ( $N=461$ ), miara adekwatności doboru próby KMO wykazała średnią korelację równą 0,764, a test sferyczności Bartletta wykazał poziom istotności równy 0,000.

Tabela 4 przedstawia wyniki analizy czynnikowej dotyczącej częstości tolerancji niewłaściwych zachowań w pracy (po wyeliminowaniu wymienionych wyżej wskaźników) dla dziewięciu wskaźników, ładunki tych wskaźników w czynnikach po rotacji ortogonalnej, wartości własne każdego czynnika, odsetki wyjaśnianej wariancji oraz odsetki zsumowane.

Tabela 4. Wyniki analizy czynnikowej częstości tolerowania nieetycznych zachowań w pracy w Portugalii

| Nieetyczne zachowania w pracy                                                                                      | Czynniki |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|
|                                                                                                                    | 1        | 2     |
| Przedstawianie nieprawdziwych informacji zwierzchnikom                                                             | 0,74     | -0,01 |
| Oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych                                                                | 0,71     | -0,01 |
| Nieformalne uzyskiwanie informacji będących własnością konkurencji                                                 | 0,56     | 0,30  |
| Oklamywanie pracowników, klientów lub ogół społeczeństwa                                                           | 0,60     | 0,14  |
| Wykorzystywanie informacji będących własnością firmy do własnych celów ( <i>insider trading</i> )                  | 0,56     | 0,2   |
| Używanie urządzeń będących własnością przedsiębiorstwa (kseroграфа, telefonu, komputera, itp.) do celów prywatnych | 0,15     | 0,72  |
| Wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy                                                                    | 0,13     | 0,69  |
| Wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków                                                                      | -0,30    | 0,60  |
| Wykorzystywanie luk w prawie                                                                                       | 0,21     | 0,62  |
| Wartości własne                                                                                                    | 2,68     | 1,34  |
| Odsetek wariancji wyjaśnianej przez czynnik                                                                        | 30       | 15    |
| Zsumowane odsetki                                                                                                  | 30       | 45    |

Źródło: opracowanie własne.

Porównując strukturę uzyskanych (dwóch) wymiarów czynnikowych częstości tolerancji niewłaściwych zachowań ze strukturą uzyskanych (trzech) wymiarów postrzeganej częstości występowania niewłaściwych zachowań, można założyć, że:

Czynnik 1 – z analizy częstości tolerancji niewłaściwych zachowań, składa się wyłącznie, choć z mniejszej liczby wskaźników składających się na czynnik 1 („przestępstwa”) – z analizy postrzegania częstości występowania niewłaściwych zachowań;

Czynnik 2 – z analizy częstości tolerancji niewłaściwych zachowań, składa się z dwóch jedynych wskaźników składających się na czynnik 3 („złe nawyki”) – z analizy postrzegania częstości występowania niewłaściwych zachowań, z jednego wskaźnika składającego się na czynnik 2 („wykroczenia” lub „brak obywatelstwa organizacyjnego”) i posiadającego również znaczny ładunek w czynniku 3 („złe nawyki”) – z analizy postrzegania częstości występowania niewłaściwych zachowań, oraz z jednego wskaźnika usuniętego z analizy postrzegania częstości występowania niewłaściwych zachowań ze względu na jego udział w strukturze wszystkich trzech czynników ze średnimi ładunkami.

Struktura czynnikowa częstości tolerancji niewłaściwych zachowań w pracy przedstawia się następująco:

Czynnik 1, który określa stopień tolerancji (lub jej braku) „przestępstw”, składa się z zachowań zaznaczonych w drugiej kolumnie tabeli 4. Interpretacja zachowań składających się na ten czynnik wydaje się być podobna do interpretacji przedstawionej w analizie dotyczącej czynnika 1 z analizy postrzegania częstości występowania niewłaściwych zachowań.

Czynnik 2, który określa stopień tolerancji „złych nawyków”, składa się z zachowań zaznaczonych w trzeciej i ostatniej kolumnie tabeli 4. Interpretacja zachowań składających się na ten czynnik wydaje się być podobna do interpretacji przedstawionej w analizie dotyczącej czynnika 3 z analizy postrzegania częstości występowania niewłaściwych zachowań, albowiem nadużycia te nie wydają się mieć ciężkich konsekwencji dla ludzi, ich mienia lub dla społeczeństwa.

Poddając analizie związki istniejące między indeksami (reprezentującymi dwa czynniki) częstości tolerancji niewłaściwych zachowań a zmiennymi/charakterystykami indywidualnymi i instytucjonalnymi, uzyskano następujące wyniki:

- Czynnik 1, częstość tolerancji „przestępstw”, jest negatywnie skorelowany ze stażem pracy w przedsiębiorstwie ( $r=0,106$ ,  $N=516$ ,  $p<0,05$ ), czyli im dłuższy staż pracy w przedsiębiorstwie, tym mniejsza częstość tolerancji „przestępstw”.
- Oba czynniki częstości tolerancji niewłaściwych zachowań są pozytywnie skorelowane z poziomem wykształcenia respondentów ( $r=0,111$ ,  $N=521$ ,  $p<0,05$  dla czynnika 1 i  $r=0,130$ ,  $N=492$ ,  $p<0,005$  dla czynnika 2), czyli im wyższy poziom wykształcenia, tym większa częstość tole-

rancji „przestępstw” (czynnik 1) i „złych nawyków” (czynnik 2). Jest to zaskakujący wynik, wymagający bardziej pogłębionych badań.

- Czynnik 2, częstość tolerancji „złych nawyków”, jest negatywnie skorelowany z pozycją zajmowaną przez respondenta w hierarchii organizacyjnej ( $r=0,122$ ,  $N=495$ ,  $p<0,01$ ), czyli im wyższe stanowisko zajmowane przez respondenta w organizacji, tym mniejsza częstość tolerancji „złych nawyków”.
- Czynnik 1, częstość tolerancji „przestępstw”, jest pozytywnie skorelowany z wielkością przedsiębiorstwa reprezentowanego przez respondenta ( $r=0,148$ ,  $N=465$ ,  $p<0,001$ ), czyli im większe przedsiębiorstwo reprezentowane przez respondenta, większa też częstość tolerancji „przestępstw”.

## 6. Omówienie wyników, ograniczenia badań i zalecenia na przyszłość

Analizując występowanie różnych typów niewłaściwych zachowań w przedsiębiorstwach w Portugalii (zob. tabela 1), można stwierdzić, że niektóre z nich są postrzegane wyjątkowo często (np.: *używanie urządzeń będących własnością przedsiębiorstwa, kserografu, telefonu, komputera, itp., do celów prywatnych* – 93%; *niedotrzymywanie danego słowa, obietnicy* – 87%; *uprzywilejowane traktowanie w relacjach zawodowych lub biznesowych ze względu na przyjaźń, pokrewieństwo lub interes, "znajomości"* – 82%), zaś występowanie innych jest postrzegane rzadko (np.: *molestowanie seksualne* – 30%; *oszukiwanie w sprawozdaniach lub fałszowanie danych* – 32%; *wręczanie lub przyjmowanie łapówek* – 32%).

Tolerancja niektórych typów niewłaściwych zachowań (zob. tabela 2) jest bardzo częsta (np.: *używanie urządzeń będących własnością przedsiębiorstwa, kserografu, telefonu, komputera, itp., do celów prywatnych* – 77%; *wręczanie lub przyjmowanie drobnych upominków* – 74%; *wykonywanie zajęć pozasłużbowych w czasie pracy* – 54%), podczas gdy tolerancja innych jest wyjątkowo rzadka (np.: *kradzież lub oszustwo* – 1%; *molestowanie seksualne* – 2%; *nadużycia w stosunku do pracowników, opresja, zastraszanie, prześladowanie, itp.* – 3%).

Wszystkie rodzaje niewłaściwych zachowań poddanych analizie są dużo rzadziej tolerowane niż postrzegane, co potwierdza raz jeszcze żywotność i powszechność zjawiska podstawowego błędu atrybucji przyczynowej.

Z analizy czynnikowej postrzegania częstości występowania 16 typów niewłaściwych zachowań wygenerowane zostały trzy czynniki wyjaśniające 55% wariancji wyników. Pierwszy z czynników, nazwany „przestępstwami” i wyjaśniający 40% zmienności wyników, składa się z ośmiu zachowań, stanowiących nadużycia w stosunku do instytucji, jaką jest przedsiębiorstwo i, ogólniej, w stosunku do instytucji, jaką jest gospodarka rynkowa oraz państwo prawa. Drugi z czynników, nazwany „wykroczeniami” lub „brakiem obywatelstwa organizacyjnego” i wyjaśniający 8% wariancji wyników, składa się z sześciu zachowań

wań/wskaźników, stanowiących nadużycia w stosunkach międzyludzkich, które wpływają na konkretne osoby, ich dobra lub interesy; mają bardziej zawężony zasięg i konsekwencje indywidualne lub ograniczone do niewielkiej liczby osób niż zachowania, które tworzą strukturę pozostałych czynników. Tego typu zachowania można opisać jako charakterystyczne dla jednostek, które w życiu kierują się, przynajmniej po części, różnego rodzaju „izmami” (oportunizm, egoizm, konformizm, cynizm, itp.) i których mottem jest „kłaść się na boku, na którym śpi się lepiej”. Jest to swoistego rodzaju połączenie „cwaniaka” z „chłopkiem roztropkiem”. Tego typu zachowania, jeśli są sporadyczne i konsekwentnie eliminowane, prawdopodobnie nie będą stanowić większego zagrożenia systemowego dla porządku instytucjonalnego. Jeśli jednak będą się upowszechniały (za pośrednictwem przykładów osób publicznych z polityki, sportu, biznesu lub poprzez *reality shows*, które tworzą idoli narodowych gotowych do naśladowania), to mogą się stać niszczącą siłą, tworzącą trudny do zwalczenia syndrom, gdzie „prawie wszyscy wiedzą, że w zasadzie to jest złe, liczni to praktykują i nikt nie mówi o tym publicznie”. Hipokryzja, jak podkreśla Ossowska [1949/2002], pełni istotną funkcję społeczną, podtrzymuje bowiem powagę wartości moralnych, przypomina o ich istnieniu i promuje je. Grzelak [2002], wprowadzając pojęcie „cwaniactwa” w badaniu empirycznym nad zachowaniami i oczekiwaniami w sytuacji dylematu, przypomina, że cwaniactwo w długiej perspektywie czasu rujnuje wspólne (ograniczone) zasoby.

Trzeci z czynników, nazwany „złymi nawykami” i wyjaśniający 7% wariancji wyników, składa się z dwóch zachowań na ogół uważanych za dopuszczalne, a jedynie niepożądanych, jeśli praktykowanych w nadmiarze. Dla licznych pracowników tego typu zachowania stanowią środki uzupełniające lub dodatki do wynagrodzenia podstawowego. Kontrola tego typu zachowań jest ograniczona i mało opłacalna, szczególnie jeśli porównamy jej koszty z wielkością strat, jakie mogą spowodować takie zachowania. Niektórzy praktycy i teoretycy organizacji i zarządzania [zob. np. Freire 1993; Cabral-Cardoso 1999] uważają, że ograniczone praktykowanie tego typu czynów przyczynia się do zwiększenia efektywności (produktywności) pracy (zob. badania prowadzone przez E. Mayo i współpracowników – [Mayo 1972, 1972a] i wzrostu innowacyjności i twórczości pracowników, albowiem przełamuje rutynę, monotonię pracy, zwiększa zadowolenie pracowników, zmniejsza poziom stresu, itp.

Czynniki postrzegania częstości występowania niewłaściwych zachowań, określone jako „przestępstwa” i „wykroczenia”, wykazały pozytywną korelację z wiekiem, poziomem wykształcenia i wielkością przedsiębiorstwa oraz negatywną z poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia i możliwości kariery respondentów, zaś czynnik postrzegania częstości występowania niewłaściwych zachowań, określony jako „złe nawyki”, wykazał pozytywną korelację z poziomem wykształcenia i wielkością przedsiębiorstwa oraz negatywną korelację z poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia i możliwości kariery respondentów.

Otrzymana pozytywna korelacja między trzema czynnikami występowania niewłaściwych zachowań a wielkością przedsiębiorstwa zgodna jest z wynikami uzyskanymi przez Baucusa i Neara (cyt. za [Appelbaum, Iaconi, Matousek 2007]), którzy stwierdzili większe prawdopodobieństwo wystąpienia nielegalnych i niewłaściwych zachowań w większych przedsiębiorstwach, posiadających większe zasoby, oraz z wynikami uzyskanymi przez Josepha [2003] w badaniu północnoamerykańskim. Według Smith-Hillman [2007], z większym przedsiębiorstwem wiąże się też większa odpowiedzialność.

Z analizy czynnikowej częstości tolerancji 9 typów niewłaściwych zachowań zostały wygenerowane dwa czynniki wyjaśniające 45% wariancji wyników. Pierwszy z czynników, nazwany „przestępstwami” i wyjaśniający 30% wariancji wyników, składa się z pięciu zachowań, podczas gdy drugi z czynników, nazwany „złymi nawykami” i wyjaśniający 15% wariancji wyników, składa się z czterech zachowań/wskaźników.

Czynnik częstości tolerancji niewłaściwych zachowań, nazwany „przestępstwami”, wykazał negatywną korelację ze stażem pracy respondentów w przedsiębiorstwie i pozytywną korelację z wielkością przedsiębiorstwa, zaś czynnik częstości tolerancji niewłaściwych zachowań, nazwany „złymi nawykami”, wykazał negatywną korelację ze stanowiskiem zajmowanym w przedsiębiorstwie.

Oba czynniki częstości tolerancji niewłaściwych zachowań wykazały pozytywną korelację z poziomem wykształcenia respondentów, tzn. większa częstość tolerancji „przestępstw” i „złych nawyków” związana jest z wyższym poziomem wykształcenia. Ten wynik wydaje się być problematyczny, gdyż osoby bardziej wykształcone, bardziej świadome, uważane za motor rozwoju kraju, cechuje jednocześnie większa skłonność do podważania zasad, na straży których powinny stać i które powinny promować, dając przykład właściwego postępowania.

Otrzymany wynik znajduje pewne wyjaśnienie w świetle rezultatów uzyskanych przez Souse i Triäsa [2008] z badań nad problemem korupcji w Portugalii. Stwierdzili oni, że 54% Portugalczyków cechuje przyzwalająca postawa wobec niektórych rodzajów korupcji, jak np. uprzywilejowane traktowanie ze względu na przyjaźń, pokrewieństwo lub interes („znajomości”); konflikt interesów; manipulowanie wpływami (*influence peddling*, płatna protekcja) lub polityczny klientelizm. Według Sousy i Triäsa [2008] „*cunha*” (*influence peddling* – j. ang.; manipulowanie wpływami) w kulturze portugalskiej „stanowi smar oliwicy mechanizm systemu, który w długim okresie czasu przysparza jednak wysokich kosztów, albowiem wiąże się z utratą wiarygodności i sprawności instytucji” (s. 199). „Portugalczycy często decydują się robić mniej niż etyka tego wymaga od nich i więcej niż jest to dopuszczalne przez prawo” [Sousa, Triäes 2008, s. 196 – 197].

Wyższy poziom tolerancji różnych form korupcji w Portugalii przypisywany przez Souse i Triäsa [2008] osobom o niższym poziomie wykształcenia lub analfabetom, których rozwój narażony był na różnego rodzaju niedostatki

(przede wszystkim materialne i ludzkie), jako interpretacja przedstawionych przez nich wyników, nie znajduje jednak uzasadnienia w uzyskanych w niniejszej pracy wynikach badań, które wskazują na relację całkowicie odwrotną.

Interesująca byłaby tutaj próba odpowiedzi na pytanie, czy otrzymane wyniki świadczą o tym, że jest to zjawisko przypadkowe, ograniczone jedynie do populacji pracowników portugalskich, czy też jest to tendencja bardziej ogólna o zasięgu ponadnarodowym?

Badanie Ferreiry [2003], zawarte w ramach Europejskiego Badania Wartości – badania zbliżonego, pod względem podejmowanej problematyki, do przedstawianych tu badań, nie wydaje się również w sposób właściwy wyjaśniać powyższej kwestii. Ferreira [2003], analizując wyniki otrzymane z dwóch okresów (1990 i 1999), w których powtórzone były badania nad wartościami z udziałem różnych krajów europejskich, włączając w to Portugalię, stwierdza istnienie pewnej tendencji wskazującej na to, że bardziej wykształcone grupy ludzi są nieco bardziej tolerancyjne, jeśli chodzi o niedopełnianie obowiązków obywatelskich, choć jednocześnie podkreśla „ograniczoną wyrazistość różnic” (s. 118). Wyjaśnienia tej tendencji doszukuje się autor w młodym wieku (poniżej 30 lat) bardziej wykształconych osób, zaś większej tolerancji związanej z niedopełnianiem obowiązków obywatelskich w pewnym tymczasowym zjawisku: „systematyczny wzorec, który można zaobserwować w młodszej grupie demograficznej [...] najlepiej jest tłumaczyć jako efekt cyklu życia, czyli jako postawę, która się rozprasza w miarę jak młodzi przyjmują na siebie coraz więcej odpowiedzialności i ról dorosłych” [Ferreira 2003, s. 117]. Pozytywny związek między wykształceniem a tolerancją niewłaściwych zachowań uzyskany w niniejszym badaniu nie znajduje odpowiedniego wyjaśnienia w propozycji Ferreiry [2003], albowiem respondenci o różnym poziomie wykształcenia należeli również do odmiennych grup wiekowych w próbie poddanej badaniu.

Zaskakujące i w pewien sposób umożliwiający wyjaśnienie uzyskanych w niniejszym badaniu wyników mogą być dane statystyczne dotyczące ewolucji edukacji w Portugalii. Jak piszą Rosa i Chitas [2010], wydatki społeczne państwa portugalskiego związane z edukacją między 1974 r. (1,4% PKB) a 2008 r. (4,4% PKB) zwiększyły się trzykrotnie; sześcioklasowe szkolnictwo obowiązkowe w 1964 r. zwiększyło się do ośmiu klas w roku 1986 i do dwunastu w 2009; liczba studentów wyższych uczelni zwiększyła się 4,5-krotnie w ciągu 30 lat; mniej niż 1% ludności w wieku 20 lat lub więcej, posiadający dyplom ukończenia wyższej uczelni w 1960 r., zwiększył się do 12% w roku 2008, przy czym preferowany wybór kierunku studiów dotyczył takich dziedzin jak nauki społeczne, handel i prawo. Czy nie stało się więc tak, że konieczny wzrost jakościowy nie towarzyszył nagłemu i chaotycznemu wzrostowi ilościowemu?

Pozytywna korelacja uzyskana w niniejszym badaniu między wykształceniem a trzema czynnikami postrzegania częstości występowania oraz dwoma czynnikami częstości tolerancji niewłaściwych zachowań przedstawia rzeczywistość znacznie różniącą się od wyników otrzymanych przez Lewicką-Strzałecką

[1999], która stwierdziła spadek częstości występowania i tolerancji nieetycznych zachowań wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia w próbie polskiej.

Niniejsze badanie, dotyczące postrzegania częstości występowania i tolerancji niewłaściwych zachowań, mimo że dostarczyło ważnych danych empirycznych na temat rzeczywistości portugalskiej, o której niewiele było wiadomo do tej pory, ma oczywiście wiele ograniczeń.

Przy wszystkich środkach przedsięwziętych, aby zapobiec możliwym niekształceniom i błędom, nie jest możliwe uogólnienie wyników na całe uniwersum pracowników przedsiębiorstw w Portugalii, albowiem dobór elementów do próby nie był losowy. Z drugiej jednak strony, reprezentatywność jest konieczna „wówczas, gdy chodzi o rozkład cech w danej zbiorowości, nie jest natomiast warunkiem koniecznym, gdy chodzi o prawdopodobne związki przyczynowe w warunkach ustalonych (tzn. *ceteris paribus*)”, [Mayntz, Holm, Hübner 1985, s. 89].

Innym potencjalnym problemem może być, podnoszona przez niektórych autorów [por. Ossowska 1949/2002; Lewicka-Strzałecką 1999], drażliwość samej problematyki i wrażliwość respondentów na tematy etyczne (moralne). Ossowska [1949/2002] uważa, że w badaniach problematyki moralnej, podobnie zresztą jak w przypadku problematyki finansowej, choć z innego powodu, należy podchodzić z rezerwą do wyników otrzymanych za pomocą kwestionariusza, ze względu na niskie prawdopodobieństwo uzyskania szczerych odpowiedzi. Brinkmann [2001] podobnie uważa, że kwestie moralne mogą prowadzić do społecznie pożądaných odpowiedzi, albowiem mogą zaciekać respondenta, gdy dotyczą elementów istotnych dla jego tożsamości, stanowiąc okazję do przekazania informacji na temat tej tożsamości.

Lutyńska [2000], poddając analizie szeroki wachlarz badań empirycznych zrealizowanych w Polsce przed i po zmianach z 1989 roku, dochodzi jednak do nieco odmiennych konkluzji. Według niej ocena kwestii ogólnych o charakterze moralnym i światopoglądowym należy do kategorii o średniej/niskiej drażliwości, przy których respondenci rzadko kłamią, natomiast kwestie finansowe (poziom zarobków, dochody, stan majątkowy) stanowią dla Polaków nadal kwestie drażliwe i przy nich występuje największy odsetek odpowiedzi nieprawdziwych („kłamstw obronnych”). Drażliwość pytań „jest zależna od ogólnych warunków historycznych i sytuacji społecznej, ekonomicznej czy kulturowej, w której prowadzone są badania” [Lutyńska 2000, s. 61]. Sytuacja w Portugalii, jeśli chodzi o drażliwość pytań o sprawy etyczne, może być jednak znacznie różna od polskiej.

Kwestie związane z postrzeganiem częstości występowania i tolerancji niewłaściwych zachowań zawarte w kwestionariuszu starano się sformułować w sposób jak najbardziej neutralny. W wielu jednak przypadkach niemożliwe było całkowite usunięcie z pytania lub zneutralizowanie elementu oceny, bez pozbawienia pytania podstawowej dla niego treści. W badaniach Goodell [1994] i Kaptein [2003], dotyczących podobnej problematyki, autorzy również mieli z tym prob-

lem – pytania zawierają jednoznaczną ocenę negatywną, co zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania odpowiedzi społecznie pożądaných.

Przedstawione w niniejszym tekście wyniki badań empirycznych stanowią studium eksploracyjne portugalskiej rzeczywistości, jednak po dopracowaniu instrumentu byłoby istotne uzyskanie danych reprezentatywnych dla przedsiębiorstw w Portugalii oraz rozszerzenie zakresu badań o osoby zatrudnione w sektorze publicznym i w organizacjach pozarządowych.

Jak podkreśla Joseph [2000], zadowolenie lub niezadowolenie z odpowiedzi/reakcji organizacji na ujawniane przez pracowników nadużycia wpływa na postrzeganie ujawniania niewłaściwych zachowań w przyszłości oraz na ogólną percepcję wagi etyki w organizacji; pozytywne/negatywne doświadczenia związane z ujawnianiem nadużyć przez pracowników mają silny wpływ na bliższe i dalsze ich otoczenie. Istotne byłoby więc poznanie zainteresowania przedsiębiorstw w Portugalii ujawnianiem przez pracowników niewłaściwych zachowań oraz stosowanych przez te przedsiębiorstwa środków do zapobiegania nadużyciom, jak też i tych, które służą ochronie pracowników ujawniających niewłaściwe zachowania przed negatywnymi konsekwencjami.

## 7. Podsumowanie

W ostatnich latach problematyka niewłaściwych i/lub nieetycznych zachowań w pracy (w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych) cieszy się dużym zainteresowaniem, o czym świadczy istotny wzrost badań, publikacji i konferencji na ten temat oraz różnorodnych inicjatyw ze strony przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, rządów i organizacji międzynarodowych. W niniejszej pracy przedstawiony został jedynie niewielki fragment badań z tej dziedziny. Powody tego zainteresowania są bardzo różne, choć w sumie dość oczywiste: nagminność nieetycznych zachowań, wzrost skali i konsekwencji tego typu zjawisk, coraz częściej też globalny zasięg ich skutków (np. Enron, WorldCom, Lehman Brothers, B. Madoff); niedostateczna skuteczność dotychczasowych metod ich zwalczania oraz środków zapobiegania tego typu zachowaniom; negatywne efekty, jakie wywierają one na życie ludzi, działalność organizacji i funkcjonowanie społeczeństw.

Zachowanie (nie)etyczne jest częścią społecznego działania człowieka. Jak zauważa Vaughan [1999], rozwijając ideę Granovettera, te same powiązania i struktury lub sieci społeczne, które tworzą w otaczającym środowisku zaufanie i zniechęcają do wyrządzania zła w procesie wymiany ekonomicznej, stwarzają też okazje do oszustwa i patologii. Problem niewłaściwych i/lub nieetycznych zachowań jest dodatkowo szczególnie trudny, gdyż większość standardów tego, co stanowi właściwe etycznie zachowanie „leży w ‘szarej strefie’, gdzie nie zawsze istnieją jednoznaczne odpowiedzi na to co jest dobre a co złe” [Sims 1992, s. 506].

Jak wynika z rezultatów przedstawionego tu badania, struktura czynnikowa postrzegania częstości występowania niewłaściwych zachowań w przedsiębior-

stwach w Portugalii różni się znacznie od struktury czynnikowej częstości tolerancji niewłaściwych zachowań. Z przedstawionych wyników badań na szczególną uwagę wydaje się zasługiwać wzrost częstości tolerancji analizowanych niewłaściwych i nieetycznych zachowań wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia portugalskich respondentów, albowiem najbardziej odstaje od pozostałych wyników. Problem ten może mieć złożone podłoże i wielorakie negatywne konsekwencje społeczne i gospodarcze. Wymaga on jednak pogłębionej analizy i dalszych badań.

## Literatura

- Appelbaum S. H., Iaconi G.D., Matousek A. 2007 *Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions*, "Corporate Governance", 7(5), s. 586-598.
- Argandoña A. 1989 *Las Relaciones entre Economia y Etica*. (Documento de Investigacion nº 166.), Barcelona.
- Arnett D.B., Hunt D.B. 2002 *Competitive irrationality: The influence of moral Philosophy*, "Business Ethics Quarterly", 12(3), s. 279-303.
- Augustyniak-Kopka J. 1994 *O społecznych uwarunkowaniach postrzegania moralnego*, Łódź.
- Balch D.R., Armstrong R.W. 1992 *Ethical Marginality: The Icarus Syndrome and Banality of Wrongdoing*, "Journal of Business Ethics", 291-303.
- Bandura A. 1991 *Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action*, [w:] W. M. Kurtines, J.L. Gewirtz (red.), *Handbook of Moral Behavior and Development. Vol. 1: Theory*, Hillsdale s. 45-103.
- Barlow C. 2005 *Prize essay: Ethical infractions: ethical issues in the cinematic screenplay of the feature films "The Insider and Roger & Me"*, "Business Ethics: A European Review", 14(1), s. 77-82.
- Blonder M.D. 2006 *Book Review: Misbehavior and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, Ed. by Abraham Sagie, Shmuel Stashevsky, and Meni Koslowsky, Palgrave Macmillan, 2003; 274 pp., "Regional Labor Review".
- Brinkmann, J. 2001 *On business ethics and moralism*, "Business Ethics: A European Review", 10(4), s. 311-319.
- Cabral-Cardoso C. 1999 *Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*, [w:] M. Pina & Cunha (red.), *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*, Lisboa, s. 225-249.
- Chirayath V., Eslinger K., Zolt E. 2002 *Differential Association, Multiple Normative Standards, and the Increasing Incidence of Corporate Deviance in an Era of Globalization*, "Journal of Business Ethics", 41, s. 131-140.
- Deshpande S.P. 1997 *Manager's Perception of Proper Ethical Conduct: The Effect of Sex, Age, and Level of Education*, "Journal of Business Ethics", 16, s. 79-85.
- Djurkovic J., Maric R. 2010 *The Influence of Human Resources Management on Improvement of Business Ethics*, "Perspectives of Innovations, Economics & Business", 4(1), s. 77-79.
- Emler N., Hogan R. 1991 *Moral Psychology and Public Policy*, [w:] W. M. Kurtines, J. L. Gewirtz (red.), *Handbook of Moral Behavior and Development. Vol. 3: Application*, Hillsdale, s. 69-93.

- Ermongkonchai P. 2010 *Managerial Perceptions on Employee Misconduct and Ethics Management Strategies in Thai Organizations*, "International Journal of Business and Management", 5(8), s. 124-137.
- Ferreira P. M. 2003 *Valores morais: as noções de «certo» e de «errado» na transição pós-moderna*, [w:] J. Vala, M. V. Cabral & A. Ramos (red.), *Valores sociais e contrastes em Portugal e na Europa*, Lisboa, s. 95-122.
- Fisher C., Lovell A. 2003 *Business Ethics and Values*, Harlow – Milan.
- Freire J. 1993 *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*, Porto.
- Goodell R. 1994 *Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions*, Washington.
- Grant C. 2002 *Whistle Blowers: Saints of Secular Culture*, "Journal of Business Ethics", 39, s. 391-399.
- Grzelak J.L. 2002 *Kontrola, preferencje kontroli, postawy wobec problemów społecznych*, [w:] *Jednostka i społeczeństwo*, (red.) M. Lewicka, J. Grzelak, Gdańsk, s. 131-148.
- Jansen E., Glinow M.A. 1985 *Ethical Ambivalence and Organizational Reward Systems*, "Academy of Management Review", 10 (4), s. 814-822.
- Joseph J. 2000 *National Business Ethics Survey. Volume I: How Employees Perceive Ethics at Work*, Washington.
- Joseph J. 2003 *National Business Ethics Survey, 2003: How Employees View Ethics in Their Organizations*, Washington.
- Kaptein M. 2003 *Business Ethics in the Netherlands: a survey*, "Business Ethics: A European Review", 12(2), s. 172-178.
- Kohlberg L. 1990 *Which Postformal Levels Are Stages?* [w:] *Adult Development*, vol.2, *Models and Methods in the Study of Adolescent and Adult Thought*, (red.) M.L. Commons, C. Armon, L. Kohlberg, F.A. Richards, T.A. Grotzer, J.D. Sinnott, New York-London, s. 263-268.
- Lewicka-Strzałecka A. 1999 *Etyczne standardy firm i pracowników*, Warszawa.
- Lovell A. 2002 *Ethics as a Dependent Variable in Individual and Organisational Decision Making*, "Journal of Business Ethics", 37, s. 145-163.
- Lovell A. 2002a *Moral Agency as victim of the vulnerability of autonomy*, "Business Ethics: A European Review", 11 (1), s. 62-76.
- Lutyńska K. 2000 *Problemy drażliwe w badaniach socjologicznych w Polsce*, „ASK-Społeczeństwo Badania Metody”, 9, s. 51-63.
- Mayntz R., Holm K., Hubner P. 1985 *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Warszawa.
- Mayo E. 1972 *Pierwsze badania*, [w:] *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, (red.) J. Kurnal, Warszawa, s. 336-346.
- Mayo E. 1972a *Hawthorne i Western Electric Company*, [w:] *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, (red.) J. Kurnal, Warszawa, s. 347-366.
- Miceli M.P., Near J.P. 2001 *Editorial: Ethical issues in the management of human resources*, „Human Resources Management Review”, 11, s. 1-9.
- Ossowska M. 1949/2002 *Motywy postępowania. Z zagadnień psychologii moralności*, Warszawa.
- Ossowska M. 1970/85 *Normy moralne. Próba systematyzacji*, Warszawa.
- Perks S., Smith E. 2008 *Employee Perceptions Regarding Whistle-Blowing in the Workplace: A South African Perspective*, "SA Journal of Human Resources Management", 6(2), 15-24.

- Peterson D. K. 2002 *The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire*, "Journal of Business Ethics", s. 41, 313-326.
- Petrażycki L. 1985 *O nauce, prawie i moralności*, Warszawa.
- Radzka B. 2012 *Kultura organizacyjna a mobbing*, [w:] *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, (red.) T. Wyka, C. Szmidt, Warszawa, s. 31-55.
- Rest J., Narvaez D., Bebeau M.J., Thoma S.J. 1999 *Postconventional Moral Thinking. A Neo-Kohlbergian Approach*, Mahwah-London.
- Rosa M.J.V., Chitas P. 2010 *Portugal: os Números*, Lisboa.
- Sagie A., Stashevsky S., Koslowsky M. 2003 *Introduction: Misbehaviour in Organizations*, [w:] *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, (red.) A. Sagie, S. Stashevsky, M. Koslowsky, New York, s. 1-10.
- Sims R.L. 2009 *A Study of Deviance as a Retaliatory Response to Organizational Power*, "Journal of Business Ethics", s. 92, 553-563.
- Sims R.R. 1992 *The Challenge of Ethical Behavior in Organizations*, "Journal of Business Ethics", s. 11, 505-513.
- Smith-Hillman A. V. 2007 *Socially irresponsible, unethical or business as usual? UK case of Argos Ltd. and Littlewoods Ltd. v. OFT*, "Business Ethics: A European Review", 16(2), s. 150-162.
- Sousa L., Triães, J. 2008 *Corrupção e os Portugueses: Atitudes, Práticas e Valores*, Cascais.
- Stohs J.H., Brannick T. 1999 *Codes of Conduct: Predictors of Irish Managers' Ethical Reasoning*, "Journal of Business Ethics", s. 22, 311-326.
- Treviño L.K., Weaver G.R., Gibson D.G., Toffler B.L. 1999 *Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts*, "California Management Review", 41(2), s. 131-151.
- Vaughan D. 1999 *The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster*, "Annual Review of Sociology", s. 25, 271-305.

Recenzent: prof. dr. hab. Danuta Strahl

Opracowanie graf. i redakcja techniczna: Paweł Piątkowski

Korekta: Lidia Dobrowolska

Projekt okładki: Agencja Reklamowo-Wydawnicza Auto Reklama



ISBN 978-83-7431-325-4

Copyright © Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2012

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku  
ul. Marii Skłodowskiej-Curie 14, tel. 085 7457059  
<http://wydawnictwo.uwb.edu.pl>

Druk i oprawa:  
QUICK-DRUK s.c.  
ul. Łąkowa 11, 90-562 Łódź

## SPIS TREŚCI

|                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp.....                                                                                                                                                     | 5   |
| Henryk Wnorowski – <i>Dług publiczny – kontrowersje wokół prób jego ograniczania</i> .....                                                                     | 9   |
| Dariusz Kielczewski – <i>Etyki środowiskowe a poglądy o gospodarowaniu</i> .....                                                                               | 17  |
| Anna Chmielak – <i>Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw w warunkach wielokulturowości</i> .....                                                                 | 33  |
| Dorota Perło – <i>Model miękkich czynników innowacyjności regionów</i> .....                                                                                   | 51  |
| Wanda Karpińska-Mizielińska, Tadeusz Smuga – <i>Interes narodowy w ochronie ubezpieczeniowej polskiego eksportu z gwarancjami Skarbu Państwa</i> .....         | 71  |
| Olgięd Swiatkiewicz – <i>Zachowanie nieetyczne w pracy: percepcja występowania i tolerancji niewłaściwych zachowań w przedsiębiorstwach w Portugalii</i> ..... | 87  |
| Paweł Piątkowski – <i>Dług publiczny – zjawisko globalne czy lokalne</i> .....                                                                                 | 116 |
| Iwona Przychocka – <i>Wpływ długu publicznego na rozwój gospodarki Polski</i> .....                                                                            | 133 |
| Marcin Kalinowski – <i>Etyka konkurencji politycznej w świetle modelu Anthony'ego Downsa</i> .....                                                             | 148 |
| Anna Stocka – <i>Kryzys finansowy XXI wieku, czyli jak współczesny świat finansów zgubiła chciwość</i> .....                                                   | 160 |
| Adam Krajewski – <i>Etyczne postulaty społecznej odpowiedzialności biznesu w polityce fiskalnej w dobie kryzysu</i> .....                                      | 183 |
| Edyta Chmielewska – <i>Ubóstwo zagrożeniem spokoju społecznego na świecie</i> .....                                                                            | 201 |
| Łukasz Karol Bugowski – <i>Teorie rozwoju regionalnego wobec przestrzennego zróżnicowania potencjału gospodarczego</i> .....                                   | 217 |
| Andrzej F. Bocian – <i>Globalizacja – kontekst etyczny</i> .....                                                                                               | 236 |