

# 4.3

## Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Tomasz Gigol\*

# Różnice w zaangażowaniu w nieetyczne zachowania proorganizacyjne między mężczyznami a kobietami

## Streszczenie

Celem rozdziału jest przedstawienie badań nad nieetycznymi zachowaniami proorganizacyjnymi kobiet i mężczyzn. Tematyka wydaje się być interesująca i aktualna, ponieważ etyka w biznesie staje się coraz poważniejszym zagadnieniem w naukach o zarządzaniu, a nieetyczne zachowania proorganizacyjne to stosunkowo nowy konstrukt. Problemem badawczym było rozstrzygnięcie, czy istnieje bądź nie, zależność tego zjawiska od płci respondentów. W tym celu, w ramach paradygmatu realistycznego i podejścia ilościowego, przeprowadzono badania ankietowe na grupie 786 osób. Głównym wnioskiem jest, że kobiety mają mniejszą skłonność do angażowania się w nieetyczne działania dla dobra organizacji niż mężczyźni.

**Słowa kluczowe:** nieetyczne zachowania proorganizacyjne, etyka biznesu, płęć, etyka

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-7018-4552

## Differences in Engagement to Unethical Pro-organizational Behavior between Men and Women

### Abstract

The aim of the article is to present research on unethical organizational behavior of women and men. The subject seems to be interesting and current, because business ethics is becoming an increasingly serious issue in management sciences, and unethical organizational behavior is a relatively new construct. The research problem was deciding whether or not there is a dependence of this phenomenon on the sex of respondents. To this end, a survey of 786 people was conducted as part of the realistic paradigm and quantitative approach. The main conclusion is that women are less likely to engage in unethical activities for the good of the organization than men.

**Keywords:** unethical organizational behavior, business ethics, gender, ethics

### Wprowadzenie

Etyka biznesu to „dyscyplina zajmująca się stosowaniem ogólnych zasad etycznych do rozstrzygnięcia dylematów w sytuacjach charakterystycznych dla biznesu”<sup>1</sup>. Jej przedmiotem są przekonania ludzi działających w przedsiębiorstwie oraz normy, wartości i sposoby postępowania<sup>2</sup>. Etyka biznesu, traktowana poważnie, pełni funkcję systemu nawigacyjnego, nadając bezpieczny kierunek działaniom gospodarczym, wprowadza etyczne standardy zachowań<sup>3</sup>. Jest to szeroko dyskutowane zagadnienie we współczesnej ekonomii i naukach o zarządzaniu. Na tę dyskusję wpływają idee społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju obejmujące środowisko pracy, jego wpływ na jakość życia ludzkiego osób, grup i przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Etyka stojąca za ideą zrównoważonego rozwoju wymaga nie tylko zachowania środowiska dla przyszłych pokoleń, traktuje też pracowników jako zasoby, o które trzeba dbać i nie

<sup>1</sup> W. Gasparski, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WN PWN, Warszawa 2012, s. 79.

<sup>2</sup> W. Gasparski, *Etyka biznesu – szkice do portretu*, w: *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 1997, s. 16–36.

<sup>3</sup> J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014, s. 18.

<sup>4</sup> A. Di Fabio, *The Psychology of Sustainability and Sustainable Development for Well-being in Organizations*, “Frontiers in Psychology” 2017, no. 8, s. 1534; P. Wachowiak, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „E-mentor” 2011, nr 4(41), s. 23–28.

eksploatować ich nadmiernie<sup>5</sup>. Z drugiej strony, coraz częściej wychodzą na jaw nieetyczne zachowania związane z działaniami pracowników w imieniu organizacji, takie jak na przykład fałszowanie wyników emisji spalin przez silniki samochodowe w koncernie Volkswagen<sup>6</sup> czy też sprzedawanie niechcianych usług finansowych nieświadomym klientom<sup>7</sup>. Niektóre z tych zachowań wynikają z amoralnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, inne mogą być motywowane korzyścią własną i nieuczciwością pracowników, a jeszcze inne mogą wynikać z ich źle wyrażonej chęci działania dla dobra organizacji<sup>8</sup>. E.E. Umphress i J.B. Bingham nazwali ten ostatni konstrukt nieetycznymi zachowaniami proorganizacyjnymi<sup>9</sup>.

Spśród wielu czynników indywidualnych rola płci pracowników w podejmowaniu decyzji etycznych w pracy jest przedmiotem badań od wielu lat. Ich wyniki są nieco niespójne, ale wiele badań pokazuje, że kobiety są bardziej etyczne niż mężczyźni<sup>10</sup>. Stąd za interesujący problem uznano zbadanie wpływu płci respondentów na ich nieetyczne zachowania proorganizacyjne. Szukano odpowiedzi na pytanie badawcze: Czy płeć pracowników wpływa na chęć zaangażowania się – w imieniu organizacji – w takie działania, które są niezgodne z etyką, prawem lub dobrymi obyczajami? W tym celu wykorzystano kwestionariusz nieetycznych zachowań proorganizacyjnych autorstwa E.E. Umphress, J.B. Bingham i M.S. Mitchell<sup>11</sup> i przeprowadzono badanie ilościowe. Celem opracowania jest pokazanie jego wyników w kontekście wcześniejszych badań opisanych w literaturze przedmiotu.

<sup>5</sup> A. Di Fabio, *Positive Healthy Organizations: Promoting Well-being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations*, "Frontiers in Psychology" 2017, no. 8, s. 1938.

<sup>6</sup> A. Siano, A. Vollero, F. Conte, S. Amabile, "More than Words": *Expanding the Taxonomy of Greenwashing after the Volkswagen Scandal*, "Journal of Business Research" 2017, no. 71, s. 27–37.

<sup>7</sup> M. Padaszyńska, *Misselling jako nadużywanie zaufania klienta na rynku finansowym*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2019, nr 3(22), s. 45–60.

<sup>8</sup> E.E. Umphress, J.B. Bingham, *When Employees do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-organizational Behaviors*, "Organization Science" 2011, vol. 3, no. 22, s. 621–640.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> Y. Stedham, J.H. Yamamura, R.I. Beekun, *Gender Differences in Business Ethics: Justice and Relativist Perspectives*, "Business Ethics: A European Review" 2007, vol. 2, no. 16, s. 163 vol. 2, 174; J. Kish-Gephart, D.A. Harrison, L.K. Treviño, *Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-analytic Evidence about Sources of Unethical Decisions at Work*, "Journal of Applied Psychology" 2010, vol. 1, no. 95, s. 1 vol. 1, 31; K.M. Mai, A.P.J. Ellis, D.T. Welsh, *How Perpetrator Gender Influences Reactions to Premeditated Versus Impulsive Unethical Behavior: A Role Congruity Approach*, "Journal of Business Ethics" 2019, doi:10.1007/s10551-019-04113-y.

<sup>11</sup> E.E. Umphress, J.B. Bingham, M.S. Mitchell, *Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-organizational Behavior*, "Journal of Applied Psychology" 2010, vol. 4, no. 95, s. 769–780.

## Nieetyczne zachowania proorganizacyjne

E.E. Umphress i J.B. Bingham doszli do przekonania, że pracownicy czasami angażują się w działania nieetyczne z zamiarem przyniesienia korzyści organizacji czy jej członkom albo obu stronom – zarówno organizacji, jak i jej członkom<sup>12</sup>. Na podstawie tych wniosków stworzyli konstrukt nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, który zdefiniowali jako „intencjonalne działania pracowników, które podnoszą efektywność funkcjonowania organizacji bądź innych pracowników (np. liderów), ale naruszają podstawowe wartości społeczne, normy prawa, obyczaje lub standardy właściwego postępowania”<sup>13</sup>.

Konstrukt jest oparty na teorii wymiany społecznej ujmującej stosunki społeczne jako układ wymiany dóbr (niekoniecznie materialnych) na wzór wymiany ekonomicznej<sup>14</sup>. Drugą podstawą modelu nieetycznych zachowań proorganizacyjnych jest teoria tożsamości społecznej, która zakłada, że ludzie dla obrony hierarchii społecznej i własnej w niej pozycji preferują nierówności między grupami, faworyzując zwykle grupy, do których sami należą, i dyskryminując obce grupy<sup>15</sup>.

Trzecią podstawą nieetycznych zachowań proorganizacyjnych jest zjawisko neutralizacji, czyli osłabiania mocy obowiązujących norm etycznych, które jednostka chce naruszyć<sup>16</sup>. Techniki neutralizacji usprawiedliwiają dokonanie czynu zabronionego i zmniejszają poczucie winy za pomocą różnych sposobów usprawiedliwienia swojego zachowania. Umożliwia to popełnienie nieetycznego czynu bez poczucia winy czy odpowiedzialności. Stwierdzono także, że roszczeniowość psychologiczna dodatkowo zwiększa skłonności do takiego postępowania<sup>17</sup>.

Pracownicy neutralizują działania nieetyczne spowodowane wymianą społeczną przez skupienie się na specyfice konkretnej roli pracownika oraz poczuciu lojalności i obowiązku odwzajemniania dobrego traktowania<sup>18</sup>. Mogą również neutralizować nieetyczne działania poprzez identyfikowanie się z organizacją przejawiające się w: ignorowaniu losu ofiar nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, koncentrowaniu się

<sup>12</sup> E.E. Umphress, J.B. Bingham, *When Employees do Bad things for Good Reasons...*, *op.cit.*

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 96.

<sup>14</sup> P. Blau, *Power and Exchange in Social Life*, John Wiley & Sons, New York 1964; R.M. Emerson, *Social Exchange Theory*, „Annual Review of Sociology” 1976, vol. 1, no. 2, s. 335–362.

<sup>15</sup> H. Tajfel, J.C. Turner, *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, w: *Organizational Identity: A Reader*, M.J. Hatch, M. Schiltz (eds.), Oxford University Press, Oxford 2004, s. 56–65.

<sup>16</sup> G.M. Sykes, D. Matza, *Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency*, „American Sociological Review” 1957, vol. 6, no. 22, s. 664–670.

<sup>17</sup> A. Lee, G. Schwarz, A. Newman, A. Legood, *Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-organizational Behavior*, „Journal of Business Ethics” 2019, vol. 1, no. 154, s. 109–126.

<sup>18</sup> E.E. Umphress, J.B. Bingham, *When Employees do Bad Things for Good Reasons...*, *op.cit.*

na złych czynach popełnionych przez ofiary oraz utrzymywaniu wyższej lojalności wobec grupy niż wobec norm społecznych<sup>19</sup>.

Amoralna kultura organizacyjna oraz kompetencje moralne poszczególnych osób są czynnikami wpływającymi na poziom nieetycznych zachowań proorganizacyjnych w miejscu pracy<sup>20</sup>. Wyniki badań wskazują, że w takie działania angażują się chętniej osoby wykazujące się makiawelizmem<sup>21</sup>. Z kolei rezultatem nieetycznych zachowań proorganizacyjnych są negatywne emocje, takie jak gniew i wstyd, oraz dysonans poznawczy wynikający z postępowania wbrew wyznawanym przez siebie wartościom<sup>22</sup>.

Te relacje były tym silniejsze, im wyższy był poziom identyfikacji podwładnych z przełożonym<sup>23</sup>. Silne przywództwo może zachęcić do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych zwolenników o niskiej autonomii zawodowej<sup>24</sup>. Pracownicy są skłonni uzasadniać swoje nieetyczne działania, odwołując się do zasady wyższej lojalności – wierząc, że robią tylko to, czego chce organizacja. Zaangażowanie w takie działania wzrasta też w sytuacji, gdy pracownik ma silną potrzebę bycia częścią grupy, a istnieje duże ryzyko bycia odrzuconym przez grupę<sup>25</sup>.

Stwierdzono również istotne zależności między przywiązaniem organizacyjnym (*organizational commitment*) a zaangażowaniem pracowników w nieetyczne zachowania proorganizacyjne. Składnik afektywny przywiązania (*affective commitment*) oznaczający emocjonalną pozytywną relację pracownika z zakładem pracy, w którym jest zatrudniony<sup>26</sup>, skłania pracowników do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych<sup>27</sup>. Przywiązanie trwania (*continuance commitment*), czyli przekonanie o konieczności pozostania w pracy ze względu na ryzykowne konsekwencje związane z rezygnacją, również

<sup>19</sup> E.E. Umphress, J.B. Bingham, M.S. Mitchell, *Unethical Behavior in the Name of the Company...*, *op.cit.*

<sup>20</sup> E.E. Umphress, J.B. Bingham, *When Employees Do Bad Things for Good Reasons...*, *op.cit.*

<sup>21</sup> C.M. Castille, J.E. Buckner, C.N. Thoroughgood, *Prosocial Citizens without a Moral Compass? Examining the Relationship between Machiavellianism and Unethical Pro-organizational Behavior*, "Journal of Business Ethics" 2018, vol. 4, no. 149, s. 919–930.

<sup>22</sup> E.E. Umphress, J.B. Bingham, *When Employees Do Bad Things for Good Reasons...*, *op.cit.*

<sup>23</sup> Q. Miao, A. Newman, J. Yu, L. Xu, *The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?*, "Journal of Business Ethics" 2013, vol. 3, no. 116, s. 641–653.

<sup>24</sup> K. Kalshoven, H. van Dijk, C. Boon, *Why and When Does Ethical Leadership Evoke Unethical Follower Behavior?*, "Journal of Managerial Psychology" 2016, vol. 2, no. 31, s. 500–515.

<sup>25</sup> S. Thau, R. Derfler-Rozin, M. Pitesa, M.S. Mitchell, M.M. Pillutla, *Unethical for the Sake of the Group: Risk of Social Exclusion and Pro-group Unethical Behavior*, "Journal of Applied Psychology" 2015, vol. 1, no. 100, s. 98–113.

<sup>26</sup> D. Grabowski, A. Chudzicka-Czupała, M. Chrupała-Pniak, Ż. Rachwaniec-Szczecińska, M. Stasiła-Sieradzka, W. Wojciechowska, *Etyka pracy i przywiązanie organizacyjne a wypalenie zawodowe*, „Medycyna Pracy” 2019, nr 3(70), s. 305–316.

<sup>27</sup> C.F. Matherne III, S.R. Litchfield, *Investigating the Relationship between Affective Commitment and Unethical Pro-organizational Behaviors: The Role of Moral Identity*, "Journal of Leadership, Accountability and Ethics" 2012, vol. 5, no. 9, s. 35–46; D. Grabowski, A. Chudzicka-Czupała, M. Chrupała-Pniak, A.L. Mello, M. Paruzel-Czachura, *Work Ethic and Organizational Commitment as Conditions of Unethical Pro-organizational Behavior: Do Engaged Workers Break the Ethical Rules?*, "International Journal of Selection and Assessment" 2019, vol. 2, no. 27, s. 193–202.

wpływa na skłonność pracowników do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych<sup>28</sup>. Przywiązanie normatywne (*normative commitment*) wynikające z poczucia moralnego obowiązku jest kolejnym predyktorem nieetycznych zachowań proorganizacyjnych<sup>29</sup>. Ustalono ponadto, że osoby z wysokim poziomem satysfakcji z pracy chętniej się angażują w nieetyczne zachowania proorganizacyjne. Czynnikiem pośredniczącym jest poczucie przynależności do organizacji<sup>30</sup>. Nieetyczne zachowania proorganizacyjne są przejawem szkodliwych zachowań obywatelskich (*organizational citizenship behavior*) w pracy<sup>31</sup>.

## Etyka biznesu a płeć

Badacze etyki od dawna interesują się wpływem płci na etyczne podejmowanie decyzji. C. Gilligan<sup>32</sup> scharakteryzowała etykę troski i etykę sprawiedliwości jako różne sposoby widzenia świata. Orientacja sprawiedliwości organizuje moralne postrzeganie poprzez zwracanie uwagi na kwestie słuszności, prawa i zobowiązania. Przyjęcie etyki troski oznacza natomiast skupienie się na relacjach zachodzących między osobami zaangażowanymi w daną sytuację, na ich dobru i szczęściu. Według C. Gilligan kobiety preferują orientację troski, a mężczyźni wybierają orientację sprawiedliwości<sup>33</sup>. Nieco podobne wyniki w odniesieniu do etyki sprawiedliwości opublikowali R.I. Beekun i współpracownicy. Płeć jest istotnie związana z intencją zachowania etycznego respondentów. Kobiety, podejmując decyzje moralne dotyczące biznesu, polegały zarówno na sprawiedliwości, jak i na zdrowym rozsądku. Natomiast mężczyźni w obliczu tych samych kwestii etycznych odnosili się wyłącznie do sprawiedliwości<sup>34</sup>.

<sup>28</sup> D. Grabowski i in., *Etyka pracy i przywiązanie organizacyjne...*, *op.cit.*; J.G. Park, W. Zhu, B. Kwon, H. Bang, *In Ethical Leadership and Follower Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Study*, "Academy of Management Proceedings" 2017, doi.org/10.5465/AMBPP.2017.14847.

<sup>29</sup> D. Grabowski i in., *Etyka pracy i przywiązanie organizacyjne...*, *op.cit.*; D. Grabowski i in., *Work Ethic and Organizational commitment...*, *op.cit.*

<sup>30</sup> K. Dou, Y. Chen, J. Lu, J. Li, Y. Wang, *Why and When Does Job Satisfaction Promote Unethical Pro-organizational Behaviours? Testing a Moderated Mediation Model*, "International Journal of Psychology" 2019, vol. 54, no. 6, s. 766–774.

<sup>31</sup> D. Turek, *Paradoksy „obywatelskich zachowań” pracowników w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 2(172), s. 131–143.

<sup>32</sup> C. Gilligan, *Remapping Development*, w: *Value Presuppositions in Theories of Human Development*, L. Cirillo, S. Wapner (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale 1986, s. 37–53; C. Gilligan, *Remapping the Moral Domain*, w: *Reconstructing Individualism*, T. Heller, M. Sosna, D.E. Wellbery (eds.), Stanford University Press, Stanford 1986, s. 237–250; C. Gilligan, *Reply to Critics*, w: *An Ethic of Care*, M.J. Larrabee (ed.), Routledge, New York–London 1993, s. 207–214.

<sup>33</sup> D. Czyżowska, *Sprawiedliwość i troska. O sposobach rozwiązywania dylematów moralnych przez kobiety i mężczyzn*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 68.

<sup>34</sup> R.I. Beekun, Y. Stedham, J.W. Westerman, J.H. Yamamura, *Effects of Justice and Utilitarianism on Ethical Decision Making: A Cross-cultural Examination of Gender Similarities and Differences*, "Business Ethics: A European Review" 2010, vol. 4, no. 19, s. 309–325.

Różnice w zakresie myślenia odwołującego się do troski między kobietami i mężczyznami uzyskały również potwierdzenie w badaniach D. Czyżowskiej. Kobiety wykazały się większą dojrzałością w zakresie myślenia skoncentrowanego na etyce troski, a mężczyźni prezentowali nieco wyższy poziom myślenia moralnego odwołującego się do etyki sprawiedliwości<sup>35</sup>. Z kolei B. Wojciszke i W. Baryła wskazali, że akceptacja działań etycznych na prawie wszystkich płaszczyznach jest wyższa wśród kobiet. Trzy kody etyczne, wyczerpujące potoczny sposób pojmowania moralności, tj. etyka autonomii, etyka dobra powszechnego i etyka godności, zyskały silniejszą akceptację u kobiet niż u mężczyzn<sup>36</sup>.

A. Chudzicka-Czupała przytacza wiele wyników badań wykazujących większą wrażliwość etyczną kobiet w organizacji<sup>37</sup>. Niektóre wyniki badań nie notują wpływu płci na nieetyczne zachowania w organizacji, nie zaprezentowano natomiast wyników badań, w których to mężczyźni okazali się bardziej etyczni w pracy. Podobne konkluzje przyniosły wyniki metaanalizy zespołu badawczego J.J. Kish-Gephart, z których wynika, że płeć jest pozytywnie związana z nieetycznymi wyborami, zarówno co do nieetycznej intencji, jak i nieetycznych zachowań w pracy. Kobiety są mniej skłonne niż mężczyźni do dokonywania nieetycznych wyborów<sup>38</sup>. Tak więc wydaje się, że płeć jest niewielkim, ale znaczącym predyktorem nieetycznych zachowań<sup>39</sup>.

Potwierdzają to badania Y. Stedham, J.H. Amamury i R.I. Beekuna nad różnicami płciowymi w podejściu do etyki biznesu. Opierając się na etycznej perspektywie sprawiedliwości, kobiety postrzegają te same naganne scenariusze zachowań jako znacznie bardziej nieetyczne niż mężczyźni<sup>40</sup>. Wyniki badań nad menedżerami również ukazały, że w porównaniu z kobietami menedżerami ich męscy odpowiednicy są bardziej skłonni uzasadniać nieetyczne zachowania związane z biznesem, takie jak łapówki i unikanie podatków<sup>41</sup>.

## Płeć a nieetyczne zachowania proorganizacyjne

Q. Tian i D.K. Peterson zbadali poglądy etyczne księgowych w zakresie manipulowania raportowanymi przychodami, tak aby wyniki finansowe osiągnęły pożądany cel. Czynnikiem przyczyniającym się do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych jest

<sup>35</sup> D. Czyżowska, *Sprawiedliwość i troska*, op.cit., s. 141–152.

<sup>36</sup> B. Wojciszke, W. Baryła, *Potoczne rozumienie moralności: pięć kodów etycznych i narzędzie ich pomiaru*, „Przegląd Psychologiczny” 2000, nr 4(45), s. 395–421.

<sup>37</sup> A. Chudzicka-Czupała, *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013, s. 61–63.

<sup>38</sup> J.J. Kish-Gephart, D.A. Harrison, L.K. Treviño, *Bad Apples, bad Cases, and Bad Barrels...*, op.cit.

<sup>39</sup> K.M. Mai, A.P. Ellis, D.T. Welsh, *How Perpetrator Gender...*, op.cit.

<sup>40</sup> Y. Stedham, J.H. Amamura, R.I. Beekun, *Gender Differences in Business Ethics*, op.cit.

<sup>41</sup> C.W. Chen, K. Velasquez Tuliao, J.B. Cullen, Y.Y. Chang, *Does Gender Influence Managers' Ethics? A Cross-cultural Analysis*, „Business Ethics: A European Review” 2016, vol. 4, no. 25, s. 345–362.

presja ze strony kolegów, przełożonych i innych członków organizacji, aby narażać swoje osobiste wartości w celu osiągnięcia celów organizacji, co skutkuje wewnętrznym konfliktem etycznym. W odniesieniu do czterech indywidualnych zmiennych kontrolnych (wykształcenie, staż pracy, wiek i płeć) tylko płeć była istotnie powiązana z etycznym osądem zarządzania przychodami. Ten wynik pokazuje, że kobiety księgowe rzadziej oceniały manipulacje związane z zarządzaniem przychodami jako etyczne<sup>42</sup>.

Powyższe rozważania na temat różnic w podejściu do etyki między mężczyznami i kobietami, a zwłaszcza wyniki badań wskazujące na bardziej etyczne podejście do dylematów moralnych w biznesie, skłaniają do przyjęcia hipotezy badawczej dotyczącej różnic między mężczyznami i kobietami w zachowaniach etycznych w miejscu pracy. Dodatkowo badanie Q. Tiana i D.K. Petersona wskazuje na różnice płciowe w podejściu do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych. W związku z tym sformułowano następującą hipotezę:

**H1:** *Występują istotne statystycznie różnice między zaangażowaniem w nieetyczne zachowania proorganizacyjne mężczyzn i kobiet.*

## Badanie

W badaniu przyjęto paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, który jest dominujący w naukach o zarządzaniu<sup>43</sup>. Wybrano metodę badań ilościowych. Do badań ankietowych wykorzystano kwestionariusz badawczy składający się z metryczki oraz kwestionariusza nieetycznych zachowań proorganizacyjnych autorstwa E.E. Umphress, J.B. Bingham i M.S. Mitchell<sup>44</sup>. Ankiety zawierały pytania dotyczące potencjalnych nieetycznych zachowań proorganizacyjnych. Poniżej polecenie i przykładowe pierwsze pytanie:

Oceń, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami i zaznacz odpowiedź według skali: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – raczej się nie zgadzam, 4 – nie mam zdania, 5 – raczej się zgadzam, 6 – zgadzam się, 7 – zdecydowanie się zgadzam.

*Gdyby to pomogło mojej organizacji, mógłbym/mogłabym przeinaczać prawdę, aby moja organizacja dobrze wyglądała.*

<sup>42</sup> Q. Tian, D.K. Peterson, *The Effects of Ethical Pressure and Power Distance Orientation on Unethical Pro-organizational Behavior: The Case of Earnings Management*, "Business Ethics: A European Review" 2016, vol. 2, no. 25, s. 159–171.

<sup>43</sup> Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 268–290.

<sup>44</sup> E.E. Umphress, J.B. Bingham, M.S. Mitchell, *Unethical Behavior in the Name of the Company...*, *op.cit.*



Badanie przeprowadzono wśród studentów studiów zaocznych i podyplomowych dwóch warszawskich i jednej siedleckiej uczelni. Studenci mieli możliwość wzięcia udziału w badaniu, wypełniając ankietę podczas weekendowego zjazdu. W badaniu wzięło udział 786 osób – 522 kobiety i 264 mężczyzn. Przy tak dobranej próbie nie można przenosić wyników na całą populację. Zaobserwowane rozkłady procentowe mogą stanowić jednak punkt wyjścia dla formułowania dalszych hipotez. W tabeli 4.3.1 przedstawiono rozkład częstości dla wieku osób badanych. Większość z nich to osoby w wieku 20–29 lat.

**Tabela 4.3.1.**

Rozkład częstości – wiek osób badanych

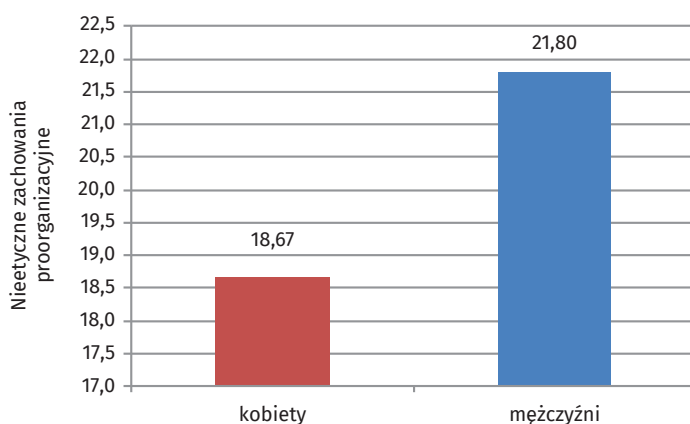
Wiek osób badanych	Płeć					
	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	n	%	n	%	n	%
20–29 lat	405	77,6	169	64,0	574	73,0
30–39 lat	71	13,6	63	23,9	134	17,0
40–49 lat	34	6,5	27	10,2	61	7,8
50–60 lat	10	1,9	5	1,9	15	1,9
60 i więcej lat	2	0,4	0	0	2	0,3
Ogółem	522	100	264	100	786	100

n – liczba osób; % – procent grupy

Źródło: badania własne.

**Rysunek 4.3.1.**

Średnie wartości poziomu nieetycznego zachowania proorganizacyjnego w grupie kobiet i w grupie mężczyzn (w %)



Źródło: badania własne.

W badanej grupie było 381 osób ze średnim wykształceniem (48,5%) i 405 osób z wyższym wykształceniem (51,5%).

Średnia wartość poziomu nieetycznych zachowań proorganizacyjnych była wyższa w grupie mężczyzn niż w grupie kobiet (rysunek 4.3.1). Na podstawie testu t Studenta dla prób niezależnych stwierdzono, że otrzymana różnica była istotna statystycznie,  $t(784) = -5,35$ ,  $p < 0,001$ .

## Podsumowanie

Jak wskazują wyniki przedstawione na rysunku 7.3.1, istnieje statystycznie istotna różnica w zaangażowaniu w nieetyczne zachowania proorganizacyjne między mężczyznami a kobietami. Różnica ta nie jest jednak bardzo duża. Niemniej hipoteza badawcza znalazła potwierdzenie w wynikach. Jest to zgodne z innymi wynikami badań na ten temat. Przede wszystkim J.J. Kish-Gephart z zespołem stwierdzili, że kobiety są mniej skłonne do dokonywania nieetycznych wyborów<sup>45</sup>. Q. Tian i D.K. Peterson stwierdzili, że kobiety rzadziej oceniały manipulacje związane z finansowym wynikiem przedsiębiorstw jako etyczne<sup>46</sup>. Ogólnie uważa się jednak, że różnice w podejściu do etyki biznesu w zależności od płci nie są bardzo duże<sup>47</sup>. Wyniki prezentowanych badań wpisują się w dyskurs na temat różnic w podejściu do zachowań etycznych, w tym etyki biznesu, prowadzonych od lat 80. XX w. Ciekawe, że stosunkowo nowy konstrukt nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, będący częścią etyki biznesu, również wykazał podobną zależność od płci.

Badanie ma pewne ograniczenia. Pierwszym z nich jest nadreprezentacja pracowników młodych wśród respondentów oraz fakt, że badanie było prowadzone wśród studentów studiów zaocznych. Mogło to mieć wpływ na opinie i preferencje dotyczące etyki w pracy. Drugie ograniczenie to wybór do badań jedynie centralnej i wschodniej Polski. W konsekwencji nie jest to dobór statystycznie reprezentatywny i nie można przenosić wyników z badań na całość populacji. Ograniczenia te są nieco rekompensowane przez dużą liczebność próby badawczej.

W przyszłych badaniach nad zależnością nieetycznych zachowań proorganizacyjnych od płci należałoby uwzględnić bardziej szczegółowe czynniki dotyczące etyki biznesu. Interesującym kierunkiem badań jest wpływ kultury narodowej na wybory etyczne w biznesie. Dotychczasowe badania wskazują na moderacyjny charakter kultury naro-

<sup>45</sup> J.J. Kish-Gephart, D.A. Harrison, L.K. Treviño, *Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels...*, *op.cit.*

<sup>46</sup> Q. Tian, D.K. Peterson, *The Effects of Ethical Pressure...*, *op.cit.*

<sup>47</sup> K.M. Mai, A.P. Ellis, D.T. Welsh, *How Perpetrator Gender...*, *op.cit.*

dowej na zaangażowanie w nieetyczne zachowania w organizacji kobiet i mężczyzn<sup>48</sup>. Interesującym kierunkiem dalszych badań byłoby stwierdzenie, jak do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych mają się takie kategorie jak etyka sprawiedliwości i etyka troski. Te czynniki nie były badane, a mogłyby rzucić nieco więcej światła na wybory nieetycznych zachowań proorganizacyjnych w zależności od płci respondentów.

## Bibliografia

- Beekun R.I., Stedham Y., Westerman J.W., Yamamura J.H., *Effects of Justice and Utilitarianism on Ethical Decision Making: A Cross-cultural Examination of Gender Similarities and Differences*, "Business Ethics: A European Review" 2010, vol. 19, no. 19, s. 309–325.
- Blau P., *Power and Exchange in Social Life*, John Wiley & Sons, New York 1964.
- Castille C.M., Buckner J.E., Thoroughgood C.N., *Prosocial Citizens without a Moral Compass? Examining the Relationship between Machiavellianism and Unethical Pro-organizational Behavior*, "Journal of Business Ethics" 2018, vol. 4, no. 149, s. 919–930.
- Chen C.W., Velasquez Tuliao K., Cullen J.B., Chang Y.Y., *Does Gender Influence Managers' Ethics? A Cross-cultural Analysis*, "Business Ethics: A European Review" 2016, vol. 4, no. 25, s. 345–362.
- Chudzicka-Czupała A., *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
- Czyżowska D., *Sprawiedliwość i troska. O sposobach rozwiązywania dylematów moralnych przez kobiety i mężczyzn*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Di Fabio A., *Positive Healthy Organizations: Promoting Well-being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations*, "Frontiers in Psychology" 2017, no. 8, s. 1938.
- Di Fabio A., *The Psychology of Sustainability and Sustainable Development for Well-being in Organizations*, "Frontiers in Psychology" 2017, no. 8, s. 1534.
- Dou K., Chen Y., Lu J., Li J., Wang Y., *Why and When Does Job Satisfaction Promote Unethical Pro-organizational Behaviours? Testing a Moderated Mediation Model*, "International Journal of Psychology" 2019, vol. 6, no. 54, s. 766–774.
- Emerson R.M., *Social Exchange Theory*, "Annual Review of Sociology" 1976, vol. 1, no. 2, s. 335–362.
- Gasparski W., *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WN PWN, Warszawa 2012.
- Gasparski W., *Etyka biznesu – szkice do portretu*, w: *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 1997, s. 16–36.
- Gilligan C., *Remapping Development*, w: *Value Presuppositions in Theories of Human Development*, L. Cirillo, S. Wapner (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale 1986, s. 37–53.
- Gilligan C., *Remapping the Moral Domain*, w: *Reconstructing Individualism*, T. Heller, M. Sosna, D.E. Wellbery (eds.), Stanford University Press, Stanford 1986, s. 237–250.
- Gilligan C., *Reply to Critics*, w: *An Ethic of Care*, M.J. Larrabee (ed.), Routledge, New York–London 1993, s. 207–214.

<sup>48</sup> R.I. Beekun, Y. Stedham, J.W. Westerman, J.H. Yamamura, *Effects of Justice and Utilitarianism...*, *op.cit.*, C.W. Chen, K. Velasquez Tuliao, J.B. Cullen, Y.Y. Chang, *Does Gender Influence Managers' Ethics?...*, *op.cit.*

- Grabowski D., Chudzicka-Czupała A., Chrupała-Pniak M., Mello A.L., Paruzel-Czachura M., *Work Ethic and Organizational Commitment as Conditions of Unethical Pro-organizational Behavior: Do Engaged Workers Break the Ethical Rules?*, "International Journal of Selection and Assessment" 2019, vol. 2, no. 27, s. 193–202.
- Grabowski D., Chudzicka-Czupała A., Chrupała-Pniak M., Rachwaniec-Szczecińska Ż., Stasiła-Sieradzka M., Wojciechowska W., *Etyka pracy i przywiązanie organizacyjne a wypalenie zawodowe*, „Medycyna Pracy” 2019, nr 3(70), s. 305–316.
- Kalshoven K., van Dijk H., Boon C., *Why and When Does Ethical Leadership Evoke Unethical Follower Behavior?*, "Journal of Managerial Psychology" 2016, vol. 2, no. 31, s. 500–515.
- Kish-Gephart J., Harrison D.A., Treviño L.K., *Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-analytic Evidence about Sources of Unethical Decisions at Work*, "Journal of Applied Psychology" 2010, vol. 1, no. 95, s. 1–31.
- Klimek J., *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014.
- Lee A., Schwarz G., Newman A., Legood A., *Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-organizational Behavior*, "Journal of Business Ethics" 2019, vol. 1, no. 154, s. 109–126.
- Mai K.M., Ellis A.P.J., Welsh D.T., *How Perpetrator Gender Influences Reactions to Premeditated Versus Impulsive Unethical Behavior: A Role Congruity Approach*, "Journal of Business Ethics" 2019, doi:10.1007/s10551-019-04113-y.
- Matherne III C.F., Litchfield S.R., *Investigating the Relationship between Affective Commitment and Unethical Pro-organizational Behaviors: The Role of Moral Identity*, "Journal of Leadership, Accountability and Ethics" 2012, vol. 5, no. 9, s. 35–46.
- Miao Q., Newman A., Yu J., Xu L., *The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?*, "Journal of Business Ethics" 2013, vol. 3, no. 116, s. 641–653.
- Paduszyńska M., *Misselling jako nadużywanie zaufania klienta na rynku finansowym*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2019, nr 3(22), s. 45–60.
- Park J.G., Zhu W., Kwon B., Bang H., *In Ethical Leadership and Follower Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Study*, "Academy of Management Proceedings" 2017, doi.org/10.5465/AMBPP.2017.14847.
- Siano A., Vollero A., Conte F., Amabile S., *“More than words”: Expanding the Taxonomy of Greenwashing after the Volkswagen Scandal*, "Journal of Business Research" 2017, no. 71, s. 27–37.
- Stedham Y., Amamura J.H., Beekun R.I., *Gender Differences in Business Ethics: Justice and Relativist Perspectives*, "Business Ethics: A European Review" 2007, vol. 2, no. 16, s. 163–174.
- Sułkowski Ł., *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu, w: Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 26–46.
- Sykes G., Matza M.D., *Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency*, "American Sociological Review" 1957, vol. 6, no. 22, s. 664–670.
- Tajfel H., Turner J.C., *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, w: *Organizational Identity: A Reader*, M.J. Hatch, M. Schiltz (eds.), Oxford University Press, Oxford 2004, s. 56–65.
- Thau S., Derfler-Rozin R., Pitesa M., Mitchell M.S., Pillutla M.M., *Unethical for the Sake of the Group: Risk of Social Exclusion and Pro-group Unethical Behavior*, "Journal of Applied Psychology" 2015, vol. 1, no. 100, s. 98–113.

- Tian Q., Peterson D.K., *The Effects of Ethical Pressure and Power Distance Orientation on Unethical Pro-organizational Behavior: The Case of Earnings Management*, "Business Ethics: A European Review" 2016, vol. 2, no. 25, s. 159–171.
- Turek D., *Paradoksy „obywatelskich zachowań” pracowników w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 2(172), s. 131–143.
- Umphress E.E., Bingham J.B., *When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-organizational Behaviors*, "Organization Science" 2011, vol. 3, no. 22, s. 621–640.
- Umphress E.E., Bingham J.B., Mitchell M.S., *Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-organizational Behavior*, "Journal of Applied Psychology" 2010, vol. 4, no. 95, s. 769–780.
- Wachowiak P., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „E-mentor” 2011, nr 4(41), s. 23–28.
- Wojciszke B., Baryła W., *Potoczne rozumienie moralności: pięć kodów etycznych i narzędzie ich pomiaru*, „Przegląd Psychologiczny” 2000, nr 4(43), s. 395–421.