
CZY ETYKA W ZARZĄDZANIU MOŻE PRZECIWDZIAŁAĆ NIEETYCZNYM POSTĘPOWANIU PRACOWNIKÓW?

Wprowadzenie

Od wielu lat problematyka nieetycznego [1; 5], nieproduktywnego [32; 42; 13], czy dewiacyjnego [29] zachowania pracowników jest przedmiotem zainteresowań badaczy organizacji. Wynika to z uzasadnionego przeświadczenia, że zachowania takie są szkodliwe zarówno dla poszczególnych podmiotów gospodarczych, jak i wszystkich zainteresowanych interesariuszy. Przykładowo, jak pokazują badania wśród amerykańskich przedsiębiorstw *The 2007 National Retail Security Survey* [34], to właśnie nieetyczne i nieproduktywne postępowanie pracowników (przede wszystkim kradzieże) przyczyniają się każdego roku do ponad 15 bilionów dolarów strat. Po przeliczeniu tych danych okazuje się, że statystyczny pracownik każdego roku okrada własne przedsiębiorstwo na kwotę 1442,67 dolarów. Skutkiem tego jest wzrost cen detalicznych produktów od 15 do 30%, a więc obciążenie konsumentów za nieetyczne zachowania pracowników przedsiębiorstw.

Diagnoza organizacyjnych uwarunkowań tego typu zachowań może być więc krokiem w kierunku usprawnienia funkcjonowania poszczególnych podmiotów gospodarczych, zwiększenia ich efektywności ekonomicznej, jak i redukcji kosztów społecznych takiej działalności.

* **Dr Dariusz Turek** – adiunkt, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

1. Etyka w zarządzaniu a postępowanie pracowników

Etyką w zarządzaniu (ang. *ethics of management*) określa się najczęściej sposób, w jaki zarządzający/menedżerowie, podejmując różne inicjatywy i decyzje, wpływają na etyczne zachowania pracowników [15]. Problematyka ta może być rozpatrywana zarówno z perspektywy normatywnej, jak i opisowej. O ile pierwsza optyka ukazuje, w jaki sposób powinna funkcjonować organizacja i powinni postępować menedżerowie, aby kształtować etyczne i produktywne zachowania pracowników, o tyle przyjęcie perspektywy opisowej – preferowanej w niniejszym opracowaniu – pozwala na empiryczne zbadanie różnych przejawów kształtowania się zachowań i oddziaływania na uczestników życia gospodarczego takich aspektów, jak: polityka firmy, kodeksy etyczne, działalność rzeczników etycznych, szkolenia pracowników z problematyki etycznej czy systemy etycznej kontroli.

Zgodnie z takim opisowym podejściem Trevino definiuje etykę w zarządzaniu jako zależność między formalnymi i nieformalnymi systemami kontroli etycznych bądź nieetycznych zachowań. Formalnym aspektem (tzw. *explicite ethics*) są systemy: kodów etycznych, komunikacji, motywacji, kontroli etycznej, szkoleń, przywództwo i etyczne podejmowanie decyzji. Nieformalnym (tzw. *implicite ethics*) zaś: normy i zachowania innych uczestników przedsiębiorstwa [40, s. 451–452].

Oczywiście nie tylko czynniki organizacyjne są wyznacznikiem postępowania pracowników. Szereg badań ukazuje również zarówno podmiotowe uwarunkowania nieetycznego i nieproduktywnego zachowania (wiek, płeć, poglądy religijne, siłę ego, umiejscowienie kontroli, rozwój moralny, wrażliwość etyczną, mechanizmy motywacji, status społeczny, samoocenę, cechy osobowości, przekonania, indywidualne wartości, poziom edukacji czy doświadczenie zawodowe), jak i społeczno-kulturowe (np. religia, system polityczny i prawny, społeczne systemy norm i kody etyczne, rozwój ekonomiczny czy czynniki rodzinne) [36; 4; 23; 33].

Z punktu widzenia niniejszego opracowania najważniejsze wydają się te elementy systemu organizacyjnego, które sprawiają, że nawet osoby o wysokiej świadomości etycznej, pracujące w „nieetycznym środowisku”, zachowują się wbrew cenionym wartościom i normom. Podobnie jak ludzie mniej „wrażliwi” na aspekty etyczne, stają się pod wpływem „etyki organizacji” bardziej skłonni do zachowań etycznych i produktywnych.

Choć kontekst organizacyjny jest jednym z silniejszych i ważniejszych determinant postępowania człowieka [28], to warty podkreślenia jest fakt, że implementacja etyki w zarządzaniu nie daje gwarancji, że nieetyczne i nieproduktywne zachowania zostaną wyeliminowane. Sinclair podkreśla, że pomimo występowania kodeksów etycznych, szkoleń z zakresu problemów etycznych czy ustalonych procedur

postępowania, zachowania nieetyczne i tak występują [31]. Wynika to w dużej mierze z tego, że silny nacisk na wzorce zachowań nie gwarantuje świadomości i odpowiedzialności etycznej jednostek, a generuje jedynie zachowania konformistyczne. Podobnie konstatuje Lozano, który w podporządkowaniu etyki funkcjonowaniu organizacji widzi duże niebezpieczeństwo dotyczące możliwości kontroli i manipulacji pracownikami [20]. Moralność nie istnieje bez możliwości wyboru między różnymi wartościami, innymi słowy mówiąc, „nie ma moralności bez wolności”. Dlatego część badaczy proponuje, aby rozpatrywać etyczność przedsiębiorstwa, uwzględniając zarówno wartości organizacyjne tworzone przez kierownictwo, jak i wartości wyznawane przez samych pracowników [12].

Do podobnych wniosków doszli też Trevino, Weaver, Gibson i Toffler, przeprowadzając bardzo szerokie badania na ponad 10 tys. pracowników amerykańskich przedsiębiorstw [41]. Stwierdzili oni, że w firmach, w których etyka oparta jest na systemie wartości organizacyjnych (ang. *values-based approach*), pracownicy wykazują większą świadomość moralną, częściej poszukują rady w sytuacji dylematu moralnego, częściej też raportują sytuacje problemowe i konfliktowe, a także – co najistotniejsze – rzadziej zachowują się nieetycznie niż w przedsiębiorstwach, w których etyka przyjmuje charakter systemu podporządkowania (ang. *compliance-based approach*). Choć warto zauważyć, że sam związek wartości organizacyjnych z postępowaniem pracowników jest dość słaby [45].

Dążąc do poznania organizacyjnych uwarunkowań nieetycznych i nieproduktywnych zachowań pracowników warto przybliżyć stan badań w tym zakresie, kierując się wyróżnionymi przez Trevino formalnymi i nieformalnymi czynnikami etyki w zarządzaniu.

1.1. Formalne aspekty etyki w zarządzaniu

Formalnymi aspektami etyki określane jest najczęściej przyjęcie w organizacjach rozwiązań strukturalno-proceduralnych [30; 11], dotyczących samego sposobu zarządzania tymi organizacjami, czyli:

1. Tworzenie struktur i procedur organizacyjnych. Struktury i procedury mogą przyczyniać się zarówno do etycznego, jak i nieetycznego postępowania ludzi w organizacji. Wynika to ze sposobu, w jaki dana organizacja funkcjonuje. Przykładowo Ferrell, Fraedrich i Ferrell stwierdzają, że organizacje zdecentralizowane unikają problemów natury etycznej poprzez dostosowanie swoich decyzji i działań do specyficznych sytuacji, obowiązujących praw i wartości cenionych zarówno przez otoczenie biznesowej, jak i samych pracowników [10].

2. Komunikacja wymagań. Polityka informacyjna (etyczne komunikowanie) jest tym elementem, który warunkuje budowanie etycznego klimatu organizacji, można ją też nazwać tzw. polityką otwartych drzwi. Organizacja, informując swoich

pracowników o podejmowanych decyzjach czy działaniach, ukierunkowuje pracowników na etyczne postępowanie. Realizując wobec nich obowiązki dotyczące warunków pracy, godziwych wynagrodzeń czy świadczeń socjalnych, sprawia, że ludzie są skłonni zachowywać się w sposób bardziej moralny, ponieważ są traktowani uczciwie. Pozwala ona także na większą śmiałość i otwartość pracowników na dostarczanie przełożonym złych wiadomości [35].

3. Kodeksy etyczne. Przedstawiane są jako jeden z najważniejszych aspektów polityki organizacji. Ich główną funkcją jest wpływ na podejmowanie decyzji przez pracowników, zgodnych z wartościami, normami i standardami organizacji [10]. Określane są często jako standardy, zasady, zebrane wartości czy reguły ukierunkowujące przyszłe działanie [9]. Dotyczą one najczęściej istniejących w organizacji procedur, praktyk i regulacji prawnych; relacji z klientami, dostawcami i konkurencją; przyjmowania prezentów, wycieczek i rozrywek; wydatków na cele polityczne i okazjonalno-biznesowe; konfliktów interesów; zachowania tajemnicy handlowej, a także relacji z ciałem nadzorczym. Badania dotyczące efektywności kodeksów etycznych w literaturze przedmiotu zostały dobrze udokumentowane, wyniki nie są jednak jednoznaczne. Część badaczy sugeruje duży lub choćby wystarczający wpływ na funkcjonowanie organizacji, inni – niewystarczający, niepewny i nieefektywny [18]. McCabe, Trevino i Butterfield wykazali jednak, że implementacja kodeksów etycznych ma istotnie statystyczny wpływ na przejawianie mniejszej liczby nieetycznych i nieproduktywnych zachowań przez pracowników przedsiębiorstw [22].

4. Przywództwo etyczne. Wpływ przywództwa na etyczność organizacji w zasadzie nie podlega dyskusji [8; 24; 3]. Posner i Schmidt uchwycili tę zależność, konstatując, że zachowania ludzi odpowiedzialnych za zarządzanie są najważniejszą determinantą „etycznego wydźwięku” całej organizacji [27]. Trevino stwierdziła, że konstruowanie etycznej kultury jest niemożliwe bez liderów wyższego szczebla, którzy swoim działaniem tworzą, utrzymują i dokonują zmian w tej organizacji [37]. Hosmer ukazał, że etyczne przywództwo gwarantuje ustanawianie moralnych standardów w organizacji dzięki ukierunkowaniu innych na etyczne cele [16], a Macko wykazał empirycznie, że autorytet kierowników stanowi barierę w nieproduktywnych zachowaniach zatrudnionych [21].

5. Systemy motywacji. Motywowanie pracowników do etycznych zachowań może przyjmować charakter pozytywny (nagroda), bądź negatywny (kara). Analizy badaczy pokazują, że wzmocnienia pozytywne okazują się skuteczniejsze w uczeniu ludzi etycznego zachowania. Może wystąpić jednak taka sytuacja, w której menedżerowie, myśląc, że nagradzają pracownika za etyczne zachowanie, *de facto* wzmacniają zachowanie przeciwstawne [17], gdyż pracownik, dążąc do nagrody, może łamać ustalone standardy obyczajowe, społeczne i moralne. Dlatego też nie można zapominać o systemie kar stosowanych za złamanie wspólnie ustalonych norm organizacyjnych. Współczesne badania ukazują, że karanie jest swoistym doświadczeniem

o charakterze społecznym, które dotyczy nie tylko karzącego (kierownika/menedżera) i karanego (pracownika), ale także całego otoczenia społecznego [2; 6]. Trevino zaobserwowała, że sytuacja karania stanowi źródło ważnej informacji dla wszystkich pracowników odnośnie standardów zachowań, konsekwencji złego postępowania, a przede wszystkim organizacyjnej sprawiedliwości [38].

6. Szkolenia z zakresu problemów etycznych. Świadomość kodów etycznych, jakie obowiązują w danym przedsiębiorstwie, czy uwarunkowań rozwiązywania etycznych dylematów jest możliwa dzięki wprowadzaniu w przedsiębiorstwach szkoleń dotyczących zagadnień etycznych. Ich celem jest zwiększanie świadomości etycznej pracowników i ukazanie, że etyczne kody to nie abstrakcyjne pojęcia, ale wartości i normy, które mają zastosowanie w codziennych czynnościach [7].

7. System kontroli. W celu monitorowania pracowników pod względem ich etycznego postępowania, ale także podniesienia poziomu etycznego przedsiębiorstwa powołują odrębną komórkę czy komitet zajmujący się sprawami etycznymi. Z badań *Ethics Resource Center* wynika, że 42% pracowników amerykańskich przedsiębiorstw w 2007 roku nie raportowało o dylematach natury etycznej bądź nieetycznych zachowaniach innych pracowników. Spośród tych, którzy zgłosili takie moralne problemy, 43% skorzystało z usług superwizorów, 34% zwróciło się do menedżerów wyższego szczebla, 13% do „menedżerów ds. etyki”, 5% wskazało na inne osoby z otoczenia organizacji, a jedynie 3% skorzystało z „gorących linii” [25].

1.2. Nieformalne aspekty etyki w zarządzaniu

Nieformalnymi składnikami etyki w zarządzaniu są istniejące w środowisku zawodowym systemy norm i zachowań innych uczestników organizacji. Nie chodzi tu jednak ani o normy w rozumieniu prawa, ani także o zespół przekonań każdego człowieka, ani nawet o normy spisane i zawarte w postaci kodeksu postępowania. Chodzi raczej o niepisane reguły dotyczące właściwego i niewłaściwego sposobu zachowań pracowników przedsiębiorstwa.

Badacze zauważyli, że ludzkie postępowanie w dużej mierze jest pochodną tego, w jaki sposób zachowują się inni ludzie [47]. Zey-Ferrell, Weaver i Ferrell stwierdzili, że percepcja tego, jak zachowują się inni, ma wielki wpływ na samoopis (ang. *self reported method*) sposobu etycznego postępowania. Wpływ ten jest nawet większy aniżeli własne przekonania i opinie kadry zarządzającej [48]. Kolejne analizy tych badaczy ukazały, że zarówno wpływ innych uczestników, jak i kadry zarządzającej jest w tym względzie bardzo duży [49].

Ferrell, Fraedrich i Ferrell na podstawie swoich badań wskazują, że ok. 40% zachowań ludzi w przedsiębiorstwie jest konsekwencją mechanizmu wpływu społecznego [10, s. 156]. Nieformalne aspekty etyki w zarządzaniu mogą więc wywierać negatywny wpływ na zachowania pracowników, ale również mogą stymulować

pozytywny. Warunkiem tego jest, po pierwsze, wzmocnienie etycznej świadomości pracowników, po drugie, etyczne przewodzenie, które będzie dla wszystkich uczestników przedsiębiorstwa wskazówką odnośnie tego, jak sami mają postępować.

2. Metodologia badań własnych

Podstawowym problemem podjętym w niniejszym opracowaniu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy uwzględnianie etyki w zarządzaniu może przeciwdziałać nieetycznemu i nieproduktywnemu zachowaniu pracowników organizacji?

Na bazie przesłanek teoretycznych i przeglądu dotychczasowego stanu badań skonstruowano dwie hipotezy mówiące, że:

Występowanie w organizacjach formalnych aspektów etyki w zarządzaniu negatywnie koreluje z nieetycznymi i nieproduktywnymi zachowaniami pracowników.

Tendencja do nieetycznych i nieproduktywnych zachowań pracowników jest konsekwencją braku implementacji w organizacjach formalnych aspektów etyki w zarządzaniu i przejawiania nieformalnych zachowań innych uczestników życia organizacyjnego.

2.1. Osoby badane i procesora badania

Badaniami objęto 958 pracowników z 29 losowo wybranych średnich i dużych polskich przedsiębiorstw, które znajdują się na liście rankingowej Rzeczypospolitej „Lista 2000” (realizowane były między lutym a listopadem 2008 r.). Większość badanych to osoby z wyższym wykształceniem, zajmujące niższe stanowisko wykonawcze, w wieku od 26 do 35 lat i posiadające staż pracy od 5 do 15 lat. Rozkład badanych ze względu na zmienną płci jest prawie proporcjonalny (54 do 46%). Osoby te w większości zatrudnione były w przedsiębiorstwach dużych, będących własnością osób prywatnych i zlokalizowanych w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców.

2.2. Mierzone zmienne

W przeprowadzonym badaniu wyróżniono następujące zmienne:

Zmienna zależna: Czynniki etycznego zarządzania, definiowane jako wielowymiarowa zależność między formalnymi i nieformalnymi systemami kontroli etycznych bądź nieetycznych zachowań pracowników. Wskaźnikami empirycznymi tej zmiennej są: systemy kodów etycznych przedsiębiorstwa, etyczne systemy komunikacji, etyczne przywództwo, systemy kontroli etycznych zachowań pracowników, systemy szkoleń z zakresu etyki, a także normy i zachowania innych uczestników organiza-

cji. Zmienna ta mierzona jest kwestionariuszem autorstwa Trevino [37; 40], a także pytaniami z autorskiej ankiety [44].

Kwestionariusz etyki w zarządzaniu Trevino jest 18-stwierdzeniowym narzędziem badającym etykę w zarządzaniu. Psychometryczne własności kwestionariusza autorka testu opracowała, badając rzetelność, a także trafność kryterialną poprzez analizę korelacji z innym testem badającym etyczne aspekty organizacji: ocenę rzetelności narzędzia określono metodą zgodności wewnętrznej, obliczając α Cronbacha. Współczynnik rzetelności α dla całego narzędzia wyniósł 0,92. Ocenę trafności kryterialnej narzędzia określono poprzez porównanie go z kwestionariuszem do badania etycznego klimatu autorstwa Victora i Cullena [46]. Współczynnik korelacji między testami wyniósł 0,72, zatem jest to narzędzie, które cechuje zadowalający stopień trafności.

W procesie adaptacji kulturowej, jaką przeprowadzono na potrzeby zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu badań, kwestionariusz przetłumaczono na język polski, a także dokonano powtórnej oceny rzetelności. Współczynnik rzetelności α dla całego narzędzia wyniósł 0,91, co jest potwierdzeniem wysokiej spójności wewnętrznej kwestionariusza. Aby zweryfikować przydatność narzędzia do badania etyki przedsiębiorstwa w warunkach polskiej gospodarki, przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową metodą Varimax z normalizacją Kaisera ($KMO=0,933$; $\chi^2 (df=153)=7411,594$; $p<0,01$). W oparciu o analizę zmian wartości własnych (wykres osypiska) uzyskano 3 czynniki tłumaczące w sumie 56% wariancji. Pierwszy z czynników określony jako *motywacja do zachowań etycznych* (gdyż skupione w nim stwierdzenia dotyczą motywacyjnych aspektów etycznego zarządzania: karanie za nieetyczne zachowania, motywowanie do zachowań etycznych) tłumaczy 22% wariancji, charakteryzuje się przy tym wysoką rzetelnością ($\alpha=0,81$). Drugi z czynników *nieformalna kultura* (skupia stwierdzenia związane z zachowaniami innych pracowników, w tym kadry menedżerskiej) również tłumaczy wysoką 21% zmienność wyników, charakteryzując się także wysoką rzetelnością ($\alpha=0,85$). Trzeci natomiast określony mianem *skuteczności procedur etycznych* (dotyczy tego, co dzieje się wewnątrz organizacji, np. komunikowanie przez pracowników o nieproduktywnych zachowaniach innych uczestników życia organizacyjnego) tłumaczy 13% wariancji, przy rzetelności $\alpha=0,59$.

Autorska ankieta. W badaniach właściwych zastosowano również ankietę uzupełniającą. Składała się z 4 pytań i była przeprowadzana z jedną osobą z każdej organizacji. Dotyczyła ona zagadnień etyki organizacji (kodów etycznych, szkoleń z zakresu etyki, działu lub osoby odpowiedzialnej za sprawy etyczne w organizacji), których nie można było zdiagnozować, posługując się wyłącznie kwestionariuszem autorstwa Trevino. Ankieta charakteryzuje się wysoką zgodnością wewnętrzną α Cronbacha=0,89 i bada jeden czynnik określony mianem *formalna firma*.

Zmienna zależna: Nieetyczne i nieproduktywne zachowania definiowane jako zachowania niezgodne z ustalonymi ogólnospołecznymi normami, standardami i zasadami moralnymi funkcjonującymi w środowisku społecznym i zawodowym, przyczyniające się do spadku produktywności, a w efekcie szkodzące organizacji i innym pracownikom. Zmienna ta mierzona jest 17-stwierdzeniową skalą zachowań autorstwa Akaaha [1].

W trakcie adaptacji kulturowej narzędzia i po przeprowadzonych badaniach otrzymano współczynnik α Cronbacha=0,92. Po zastosowaniu eksploracyjnej analizy czynnikowej metodą Varimax z normalizacją Kaisera (KMO=0,923; χ^2 ($df=136$) =8746,562; $p<0,01$) uzyskano trzy czynniki tłumaczące w sumie ponad 60% całej wariancji. Pierwszy z czynników *łamanie etosu zawodowego* (zawiera stwierdzenia związane z fałszerstwem i unikaniem osobistej odpowiedzialności za decyzje) wyjaśnia 24% wariancji, przy rzetelności $\alpha=0,89$. Dugi z czynników określony mianem *przestępstw finansowo-korupcyjnych* (zgrupowane stwierdzenia związane są z zawyżaniem wydatków i przekupstwem), charakteryzujący się rzetelnością $\alpha=0,85$, tłumaczy 19% wariancji wyników. Czynnikiem trzeci, po analizie treści stwierdzeń „ładujących” ten czynnik, został nazwany *instrumentalne traktowanie firmy*. Wynika to z faktu, że stwierdzenia zawierające się w tym czynniku odnoszą się zarówno do nadużywania własności firmy, oszustw, jak i braku lojalności w stosunku do przełożonych. Charakteryzuje się on rzetelnością cząstkową $\alpha=0,79$ i tłumaczy 18% wariancji.

Zmienna niezależne uboczne: kontrolowano również takie zmienne, jak: branża, wielkość firmy, lokalizacja, stanowisko, staż pracy, wykształcenie, płeć i wiek badanych, a także zadowolenie z pracy¹.

3. Prezentacja wyników badań

Pierwszym krokiem w postępowaniu badawczym było poszukiwanie zależności pomiędzy formalnymi aspektami zarządzania organizacją a nieetycznymi i nieproduktywnymi zachowaniami pracowników. W tym celu przeprowadzono wnioskowanie statystyczne oparte na analizach korelacyjnych (tabela 1).

¹ Zadowolenie z pracy kontrolowano stwierdzeniem: *generalnie mówiąc, jestem zadowolony z pracy, jaką wykonuję*. Rekomendację taką przedstawili Victor i Cullen [46], a także Trevino, Butterfield i McCabe [40].

Tabela 1. Macierz korelacji r-Pearsona dla etycznych aspektów zarządzania i nieetycznych i nieproduktywnych zachowań

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Łamanie etosu zawodowego	1															
2. Przepięstwa finansowo-korupcyjne	,630**	1														
3. Instrumentalne traktowanie firmy	,680**	,531**	1													
4. Formalna firma	-,198**	-,087**	-,085**	1												
5. Mowywacja do zachowań etycznych	-,324**	-,316**	-,427**	,276**	1											
6. Nieformalna kultura	-,279**	-,343**	-,492**	,118**	,714**	1										
7. Skuteczność procedur etycznych	-,224**	-,253**	-,338**	,145**	,518**	,559**	1									
8. Branża	,091**	-,050	,106**	,000	-,016	-,072*	-,066*	1								
9. Forma własności	-,063	-,148**	-,110**	-,083*	,100**	,099**	,033	,059	1							
10. Lokalizacja	,077*	,098**	,152**	,135**	-,022	-,085**	,005	,107**	-,206**	1						
11. Wielkość	-,061	-,183**	-,016	-,200**	,038	,082*	,016	,192**	,200**	,022	1					
12. Pleć	,032	,004	-,028	-,035	,112**	,135**	,090**	,009	-,011	-,066**	,073*	1				
13. Wykształcenie	,021	,037	-,043	-,236**	-,058	-,004	-,114**	,050	,021	-,037	-,037	-,079*	1			
14. Wiek	-,049	-,108**	-,080*	-,026	,124**	,181**	,175**	-,152**	-,024	-,159**	-,052	,158**	,017	1		
15. Staż pracy	-,066*	-,122**	-,114**	,003	,084**	,145**	,158**	-,125**	,001	-,132**	-,013	,114**	-,039	,760**	1	
16. Zajmowane stanowisko	-,012	,095**	,024	-,107**	-,067*	-,010	-,063	,110**	-,065*	,051	-,099**	-,176**	,401**	-,282**	-,355**	1
17. Zadolenie	,006	,036	,108**	-,061	-,202**	-,228**	-,168**	,005	,024	-,081*	,041	,028	,006	-,090**	-,035	,063

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych w powyższej tabeli, poszczególne aspekty etyki w zarządzaniu są negatywnie skorelowane z nieetycznymi i nieproduktywnymi zachowaniami. Najsilniejszą korelację ($r=-0,492$; $p<0,01$) uzyskano między czynnikiem „nieformalna kultura” a zachowaniami polegającymi na instrumentalnym traktowaniu firmy. Z tą grupą zachowań także silnie wiąże się czynnik „motywacja do zachowań etycznych” (zachowanie i decyzje kadry kierowniczej) ($r=-0,427$; $p<0,01$). Nieco niższe związki, ale dalej istotne statystycznie na poziomie $p<0,01$ ujawniły się między poszczególnymi czynnikami etycznego zarządzania a przestępstwami finansowo-korupcyjnymi i łamaniem etosu zawodowego – średnia korelacja na poziomie $r=-0,3$. Warty podkreślenia jest również fakt, że najsłabiej (niskie, choć istotne statystycznie korelacje) z poszczególnymi zachowaniami wiąże się formalna firma (kodeksy, szkolenia, dział lub osoba do spraw etyki przedsiębiorstwa). Wyjaśnia zatem skąd w wielu organizacjach, pomimo wdrażania tych formalnych rozwiązań (szczególnie kodeksów etycznych), dalej występują przypadki nieetycznego postępowania, korupcji czy defraudacji. Nie wiadomo, jaka jest jednak przyczyna tego stanu rzeczy. Możliwe, że kodeksy i inne formalne aspekty etyki w zarządzaniu nie zmniejszają tego typu przestępstw z powodu nazbyt dużej ich ogólności [18] czy „fasadowości”. Czynniki *motywacja do zachowań etycznych* i *nieformalna kultura* podpowiadają także, że rozwiązania formalne mogą być nieskuteczne, gdy brak jest kontroli ze strony menedżerów lub gdy istnieje społeczne przyzwolenie na tego rodzaju zachowania.

Z zaprezentowanych badań i dokonanych analiz wynika, że formalne aspekty etyki w zarządzaniu negatywnie korelują z nieetycznymi i nieproduktywnymi zachowaniami pracowników, zatem hipoteza 1 została potwierdzona.

Kolejnym krokiem analizy empirycznej było poszukiwanie odpowiedzi na hipotezę 2 wskazującą, że tendencja do nieetycznych i nieproduktywnych zachowań pracowników jest konsekwencją braku implementacji w organizacjach formalnych aspektów etyki w zarządzaniu i przejawiania nieformalnych zachowań innych uczestników życia organizacyjnego. Skonstruowano i przeprowadzono w tym celu trzy niezależne analizy regresji, gdzie zmiennymi zależnymi były czynniki nieetycznego zachowania, predyktorami zaś uczyniono: formalne i nieformalne aspekty etycznego zarządzania. Wyniki analiz przedstawiono w tabeli 2.

Wszystkie modele okazały się rzetelne i dobrze dopasowane, jednak procent tłumaczonej wariancji wyników nie jest jednorodny. O ile ujęte w modelu predykatory dla łamania etosu zawodowego i przestępstw finansowo-korupcyjnych tłumaczą jedynie ok. 12% zmienności wyników, o tyle w przypadku instrumentalnego traktowania firmy – już ponad 25%. Wynika stąd wniosek, że etyczne aspekty zarządzania w różnym stopniu wyjaśniają wariancję nieetycznych i nieproduktywnych zachowań pracowników. Generalnie można jednak stwierdzić, że implementacja formalnych i stymulowanie nieformalnych aspektów etyki w zarządzaniu wiąże się z mniejszą tendencją do nieetycznych i nieproduktywnych zachowań, szczególnie

tych związanych z instrumentalnym traktowaniem firmy. Zatem hipoteza 2 również została potwierdzona.

Tabela 2. Współczynniki analizy regresji tłumaczące nieetyczne i nieproduktywne zachowania pracowników

Predyktory	B	Błąd Standardowy	Beta	t	p
Łamanie etosu zawodowego (R=0,353; skorygowany R ² =0,122; F (953) =45,075; p<0,001)					
(Stała)	22,867	0,860		26,580	0,000
Motywacja do zachowań etycznych	-0,230	0,050	-0,206	-4,572	0,000
Formalna firma	-0,776	0,194	-0,127	-3,993	0,000
Nieformalna kultura	-0,089	0,033	-0,116	-2,666	0,008
Przestępstwa finansowo-korupcyjne (R=0,358; skorygowany R ² =0,126; F (955) =70,050; p<0,001)					
(Stała)	10,436	0,384		27,174	0,000
Nieformalna kultura	-0,089	0,016	-0,241	-5,575	0,000
Motywacja do zachowań etycznych	-0,078	0,023	-0,144	-3,326	0,001
Instrumentalne traktowanie firmy (R=0,507; skorygowany R ² =0,255; F (954) =109,901; p<0,001)					
(Stała)	24,446	0,579		42,213	0,000
Nieformalna kultura	-0,213	0,025	-0,355	-8,460	0,000
Motywacja do zachowań etycznych	-0,122	0,036	-0,138	-3,387	0,001
Skuteczność procedur etycznych	-0,114	0,058	-0,068	-1,980	0,048

Źródło: opracowanie własne.

Prezentacja wyników nie będzie pełna bez wskazania zmiennych ubocznych kontrolowanych w procedurze badawczej.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 1, tylko płeć i wykształcenie nie różnicują uzyskanych wyników badań. Ze względu na pozostałe zmienne warto wskazać, że łamanie etosu zawodowego jest bardziej charakterystyczne dla wyższej kadry menedżerskiej, a zachowania z grupy przestępstw finansowo-korupcyjnych najczęściej podejmowane są przez osoby o małym stażu pracy, zajmujące niższe stanowisko wykonawcze zatrudnione w dużych, państwowych przedsiębiorstwach. Natomiast instrumentalne traktowanie firmy jest bardziej charakterystyczne dla osób z wykształceniem wyższym, starszych, zajmujących średnie stanowisko kierownicze, zatrudnionych w państwowych przedsiębiorstwach, zlokalizowanych w małych miastach do 100 tys. mieszkańców.

W prezentowanych badaniach nad nieetycznymi i nieproduktywnymi zachowaniami kontrolowano również zmienną „zadowolenie z pracy”. Zgodnie z przypuszczeniami istotnie wiąże się ona z większą liczbą nieetycznych i nieproduktywnych zachowań, różnicując tym samym wyniki w czynniku *instrumentalne traktowanie firmy*,

który osiągnął istotność $t=-4,246$ na poziomie $p<0,01$. Wynika z tego wniosek, że osoby niezadowolone z pracy, jaką wykonują, nie troszczą się o własność organizacji.

4. Dyskusja wyników

Przeprowadzone badania koncentrowały się wokół poszukiwania organizacyjnych predyktorów nieetycznych i nieproduktywnych zachowań pracowniczych. W badaniach uwzględniono dwa aspekty etyki w zarządzaniu, tzw. *explicite* i *implicit*. Pierwsze z nich dotyczyły formalnych elementów (np. kody etyczne, motywacja do zachowań etycznych, szkolenia z zakresu etyki, przywództwo, systemy kontroli itp.), a drugie – nieformalnych (zachowania innych pracowników). Uzyskane wyniki badań ukazują, że oba te aspekty są ważne w praktyce funkcjonowania organizacji i dość dobrze, choć niejednorodnie tłumaczą wariację wyników. Warto zarazem zauważyć, że aspekty nieformalne są najsilniej skorelowane z poszczególnymi zachowaniami, a w szczególności z wykorzystaniem zasobów firmy dla własnych partykularnych celów. Wynika z tego ważny wniosek wskazujący, że nie da się w sposób proceduralny uregulować postępowania zatrudnionych, ale potrzebne jest tworzenie „kultury etycznej” [4; 14], czyli wyrażonego w postawach pracowników przekonania co do istotności problematyki etycznej w organizacji, a także dyskursu o tematyce etycznej. Szczególnie jest to konieczne, gdy pojawiają się przestępstwa finansowo-korupcyjne. To właśnie „nieformalna kultura” jest najsilniejszym predykatorem (inhibitorem) tych zachowań, i bez odpowiedniego kontekstu kulturowego organizacji przeciwdziałanie tym zachowaniom jest zdane na porażkę [19; 26].

Warto zaznaczyć również, co wynika z prezentowanych badań, a także analiz innych badaczy [21;40], że dla postępowania pracowników bardzo ważną rolę pełnią kierownicy i menedżerowie wyższego szczebla. To oni swoimi decyzjami i własnym przykładem determinują zachowania zatrudnionych. Gdy brakuje „etycznego przywództwa”, to cała organizacja, pomimo różnych uwarunkowań proceduralnych (np. występowanie kodeksów etycznych czy szkoleń z zakresu etyki), funkcjonuje nieefektywnie. To właśnie „etyczne przywództwo” gwarantuje etyczność organizacji, gdyż podążanie za wartościami moralnymi, transparentność, budowanie zaufania i profesjonalizm (moralność menedżerska) wpływają na sposób myślenia i zachowania innych pracowników [41].

Podsumowując, warto wskazać na problemy prezentowanych badań i przyszłe perspektywy empiryczne. Niewątpliwym ograniczeniem analizowanych wyników był brak kontroli zmiennej „aprobata społecznej”, która w przypadku skal opartych na samopisie może powodować zafałszowanie materiału empirycznego. Problematyczna wydaje się również liczebność próby. Choć przebadano 958 pracowników, to pochodzili oni jedynie z 29 przedsiębiorstw, co powoduje, że wnioskowanie

o zależnościach formalnych aspektów etyki w zarządzaniu (w szczególności kodeksów etycznych) z zachowaniami pracowników jest dość wątpliwe. Kolejne badania w tym obszarze powinny objąć również większą grupę zmiennych. Oprócz aspektów czysto organizacyjnych warto też analizować czynniki podmiotowe, kulturowe i społeczno-ekonomiczne. Należy również rozszerzyć zakres badań nad uwarunkowaniami organizacyjnymi. Wskazane i opisane w niniejszym opracowaniu formalne i nieformalne aspekty etycznego zarządzania wydają się z jednej strony zbyt ogólne, a z drugiej strony – niepełne. Warto uzupełnić te zagadnienia o dodatkowe wskaźniki empiryczne, które umożliwią pełniejszą diagnozę uwarunkowań nieetycznych i nieproduktywnych zachowań pracowników.

Bibliografia

- [1] Akaah I.P., *Organizational Culture and Ethical Research Behavior*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 1993, Vol. 21, No. 1.
- [2] Atwater L.E., Waldman D.A., Carey J.A., Carder P., *Recipient and Observer Reactions to Discipline: Are Managers Experiencing Wishful Thinking?*, "Journal of Organizational Behavior" 2001, Vol. 22.
- [3] Bass B.M., Steidlmeier P., *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership*, "The Leadership Quarterly" 1999, Vol. 10, No. 2.
- [4] Bommer M., Gratto C., Gravander J., Tuttle M., *A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making*, "Journal of Business Ethics" 1987, Vol. 6.
- [5] Bugdol M., *Gry i nieetyczne zachowania w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- [6] Butterfield K.D., Trevino L.K., Wade K.J., Ball G.A., *Organizational Punishment from the Manager's Perspective: An Exploratory Study*, "Journal of Managerial Issues" 2005, Vol. 17, No. 3.
- [7] Dean P.J., *Making Codes of Ethics Real*, "Journal of Business Ethics" 1992, Vol. 11.
- [8] Dickson M.W., Smith D.B., Grojean M.W., Ehrhart M., *An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect Them*, "Leadership Quarterly" 2001, Vol. 12, No. 2.
- [9] Farrell H., Farrell B.J., *The Language of Business Code of Ethics: Implications of Knowledge and Power*, "Journal of Business Ethics" 1998, Vol. 17.
- [10] Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L., *Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin Company, Boston 2002.
- [11] Gasparski W., *Etyczna infrastruktura działalności gospodarczej*, [w:] *Etyka i Ekonomia*, B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka (red.), PTE, Warszawa 2007.
- [12] Gebler D., *Creating an Ethical Culture*, "Strategic Finance" 2006, Vol. 87, Issue 11.

- [13] Greenberg J., *Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity*, "Organizational and Human Decision Processes" 1993, Vol. 54.
- [14] Hoffman W.M., *What is Necessary for Corporate Moral Excellence*, "Journal of Business Ethics" 1986, Vol. 5.
- [15] Hosmer L.T., *Ethics of Management*, McGraw-Hill, New York 2002.
- [16] Hosmer L.T., *The Institutionalization of Unethical Behavior*, "Journal of Business Ethics" 1987, Vol. 6.
- [17] Jansen E., von Glinow M.A., *Ethical Ambivalence and Organizational Reward System*, "Academy of Management Review" 1985, Vol. 10, No. 4.
- [18] Kaptein M., Schwartz M., *The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of Integrated Research Model*, Report Series: Research in Management, Erasmus Research Institute of Management, May 2007.
- [19] *Korupcja. Oblicza, uwarunkowania, przeciwdziałanie*, A. Dylus (red.), Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 2006.
- [20] Lozano J.M., *Ethics and Corporate Culture. A Critical Relationship*, "Ethical Perspectives" 1998, Vol. 5.
- [21] Macko M., „My” i „Oni” w organizacjach. *Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontraproduktywność pracowników*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), UE, Wrocław 2010.
- [22] McCabe D. L., Trevino L.K., Butterfield K.D., *The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct On Ethics-related Behavior in the Workplace*, "Business Ethics Quarterly" 1996, Vol. 6, Issue 4.
- [23] [23] McDevitt R., Giapponi C., Tromley Ch., *A Model of Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content*, "Journal of Business Ethics" 2007, Vol. 73.
- [24] Murphy P.E., Enderle G., *Managerial Ethical Leadership: Examples do Matter*, "Business Ethics Quarterly" 1995, Vol. 5, No. 1.
- [25] *National Business Ethics Survey 2007*, www.ethics.org
- [26] *Oblicza korupcji. Zjawisko, skutki i metody przeciwdziałania*, M. Tymiński, P. Koryś (red.), Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2006.
- [27] Posner B.Z., Schmidt W.H., *Values and the American Manger: An Update Updated*, "California Management Review" 1992, Vol. 34, No. 3.
- [28] Richard F.D., Bond Jr.C.F., Stokes-Zoota J.J., *One Hundred Years of Social Psychology Quantitatively Described*, "Review of General Psychology" 2003, Vol. 7.
- [29] Robinson S.L., Bennett R.J., *A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study*, "Academy of Management Journal" 1995, Vol. 38.

- [30] Rybak M., *Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Etyczne fundamenty gospodarrowania*, A. Węgrzecki (red.), AE w Krakowie, Kraków 1999.
- [31] Sinclair A., *Approaches to Organizational Culture and Ethics*, "Journal of Business Ethics" 1993, Vol. 12, pp. 63–73.
- [32] Spector P.E., Fox S., Penney L.M., *The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?*, "Journal of Vocational Behavior" 2006, Vol. 68, No. 3.
- [33] Stead W.E., Worrell D.L., Stead J.G., *An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations*, "Journal of Business Ethics" 1990, Vol. 9.
- [34] *The 2007 National Retail Security Survey*, <http://www.theftdatabase.com/news-stories/2007-nrss-highlights.html>
- [35] Toffler B., *Managers Talk Ethics: Making Tough Choices in a Competitive Business World*, John Wiley and Sons, New York 1991.
- [36] Trevino L.K., *Ethical Decision Making In Organizations: A Personal-Situation Interactionist Model*, "Academy of Management Review" 1986, Vol. 11, No. 3.
- [37] Trevino L.K., *A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics*, "Research in Organizational Change and Development" 1990, Vol. 4.
- [38] Trevino L.K., *The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective*, "Academy of Management Review" 1992, Vol. 17, No. 4.
- [39] Trevino L.K., Nelson K.A., *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do it Right*, John Willey & Sons, New York 1995.
- [40] Trevino L.K., Butterfield K.D., McCabe D. L., *The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors*, "Business Ethics Quarterly" 1998, Vol. 8, Issue 3.
- [41] Trevino L.K., Weaver G.R., Gibson D.G., Toffler B.L., *Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts*, "California Management Review" 1999, Vol. 41, No. 2.
- [42] Trevino L.K., Weaver G.R., *Organizational Justice and Ethics Program „Fallow-Through”: Influence on Employees’ Harmful and Helpful Behavior*, "Business Ethics Quarterly" 2001, Vol. 11, Issue 4.
- [43] Turek D., *„Etyczna kultura” przedsiębiorstwa a zachowania pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Część II, B. Jamka, S. Konarski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- [44] Turek D., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, D. Lewicka, L. Zbiegiem-Maciąg (red.), AGH, Kraków 2010.
- [45] Turek D., *Czy wartości organizacyjne przeciwdziałają nieetycznemu postępowaniu pracowników?*, 2010 (w druku).

- [46] Victor B., Cullen J.B., *A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations*, in: *Research in Corporate Social Performance and Policy*, ed. W.C. Frederick, JAI Press, Greenwich, CT 1987.
- [47] Vitell S.J., Nwachukwu S.L., Barnes J.H., *The Effect of Culture on Ethical Decision Making: An Application of Hofstede's Typology*, "Journal of Business Ethics" 1993, Vol. 12.
- [48] Zey-Ferrell M., Ferrell O.C., *Role Set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethical Behavior in Organizations*, "Human Relations" 1982, Vol. 36.
- [49] Zey-Ferrell M., Weaver K.M., Ferrell O.C., *Predicting Unethical Behavior Among Marketing Practitioners*, "Human Relations" 1979, Vol. 35.

CZY ETYKA W ZARZĄDZANIU MOŻE PRZECIWDZIAŁAĆ NIEETYCZNYM POSTĘPOWANIOM PRACOWNIKÓW?

Streszczenie

W artykule omówiono przesłanki teoretyczne i dowody empiryczne sugerujące negatywne związki między formalnymi i nieformalnymi aspektami etyki w zarządzaniu a nieetycznym i nieproduktywnym postępowaniem pracowników. Badania empiryczne na grupie 958 losowo wybranych pracowników ukazały, że implementacja etycznych praktyk silnie tłumaczy wariację wyników dotyczących instrumentalnego traktowania firmy przez pracowników, a znacznie słabiej przestępstwa finansowo-korupcyjne i łamanie etosu zawodowego. Wnioski z badań wskazują, że w formalizacja etycznych procedur organizacyjnych może być nieskuteczna i może nie przeciwdziałać nieetycznym zachowaniom pracowników, gdy nie jest poparta działaniami kadry zarządzającej i odpowiednim kulturowym podłożem organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: ETYKA W ZARZĄDZANIU, NIEETYCZNE ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW, PRZECIWDZIAŁANIE NIEETYCZNYM ZACHOWANIOM

ARE ETHICS OF MANAGEMENT CAN PREVENT UNETHICAL WORK BEHAVIOR OF EMPLOYEES?

Abstract

The article discusses the theoretical aspects and empirical evidence suggest a negative relationship between formal and informal aspects of ethics of management and unethical and counterproductive work behavior of employees. Empirical studies on a group of 958 randomly selected employees have shown that the implementation of ethical practices strongly explains the variance of the results on the instrumental treatment of the company by employees, and much less crime and financial corruption and violations of professional ethos. Conclusions from the study indicate that the formalization of ethical organizational procedures may be ineffective and can not counteract the unethical behavior of employees when it is not supported by the actions of executives and culturally appropriate ground of organizations.

KEY WORDS: ETHICS OF MANAGEMENT, UNETHICAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES, PREVENTING UNETHICAL BEHAVIOR

