

Wartość jaką jest uczciwość a relacja władzy w organizacji

dr Maria Czajkowska

Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

maria.czajkowska@uni.lodz.pl

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5584-9218>

Słowa kluczowe: uczciwość, wartość, władza, zachowania organizacyjne

Keywords: honesty, value, power, organizational behavior

Klasyfikacja JEL: D21, D22.

Wstęp

Pojęcie „wartości”, rozumianych jako „zasady i przekonania będące podstawą przyjętych w danej społeczności norm etycznych” (Słownik Języka Polskiego) od wielu lat fascynuje naukowców i praktyków nauk społecznych. Wiedza o wartościach i wierzeniach członków danej organizacji, jak twierdzą Kostera i Śliwa (2012, s. 84), jest niezwykle istotna. Wartości, definiowane jako „skłonności do dokonywania określonego wyboru”, stanowią trzon kultury organizacyjnej (Hofstede 2000, s. 44). Na podstawie przeprowadzonych badań, stwierdzono, że pozytywna zmiana w organizacji może nastąpić, jeśli wartości kulturowe organizacji zostaną udosконаłone (Cekuls 2015, s. 248). Hofstede jest zdania, że wartości są wnoszone do organizacji wraz z jej poszczególnymi członkami a pewna wspólnota w systemach wartości wynika z tego, że w procesie rekrutacji wyszukuje się pracowników z pożądanymi dla danej organizacji wartościami (Sikorski 2009, s. 38). Współczesne rozumienie przywództwa w biznesie wskazuje, że efektywne zarządzanie nie może być zredukowane do moralnie neutralnej postawy, która koncentruje się wyłącznie na osiągnięciu celów organizacyjnych bez uwzględniania kwestii etycznych. Tożsamość moralna stanowi centralne pojęcie dla zrozumienia moralnego rdzenia przywództwa, ponieważ odnosi się do silnego poczucia bycia osobą moralną oraz do znaczenia wartości moralnych dla jednostki. (Huhtala, Fadjukoff i Kroger 2018, s. 639).

W artykule skupiono się na wartości jaką jest uczciwość. Uczciwość jest powszechnie uznawana za ważną cnotę moralną (Wilson 2018, s. 262). Osoby o niskim poziomie uczciwości/pokory wykazują tendencje do zachowań takich jak nieszczerłość, manipulacja, oszustwo i pretensjonalność. Takie zachowania są zazwyczaj

niezauważalne dla przeciętnego, niewprawnego obserwatora, szczególnie po krótkiej interakcji. To samo można powiedzieć o tendencjach behawioralnych osoby, która jest uczciwa, szczerza, skromna i godna zaufania. Tak więc, poziom (nie)uczciwości, (nie)szczerości i (nie)chęci jednostki do manipulowania innymi lub angażowania się w oszukańcze działania może być znany dopiero po długim okresie czasu i po kilku okazjach do obserwowania jednostki w różnych sytuacjach. (Ogunfowora i Bourdage 2014, s. 96). Na tej podstawie w prowadzonych badaniach zdecydowano się zapytać o zauważalne najczęściej występujące typy zachowań. Celem artykułu było porównanie opinii o zachowaniach grupy pracowników i grupy osób sprawujących władzę w organizacjach z punktu widzenia uczciwości zachowań. Natomiast celem przeprowadzonych badań własnych była odpowiedź na postawione pytania badawcze dotyczące opinii respondentów na temat nieuczciwych zachowań dwóch grup uczestników organizacji: pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów.

Uczciwość jako wartość – badania literaturowe

Uczciwość wydaje się być kluczową wartością nie tylko wpływającą na myślenie o sobie samym, ale też na współżycie z innymi (Błachnio 2019, s. 1015). W znaczeniu językowym „uczciwość” może być rozpatrywana zarówno jako pewna postawa, zachowanie, jak i cecha określonego podmiotu czy jego postępowania (Kopaczyńska-Pieczniak 2016, s. 168). Uczciwość to postępowanie zgodne z zasadami, wartościami i przekonaniami, to mówienie prawdy, to trwanie przy tym co właściwe, to dotrzymywanie słowa (Lennick i Kiel 2007, s. 105). Człowiek uczciwy to człowiek: „rzetelny w postępowaniu, szanujący cudzą własność, niezdolny do oszustwa; też: świadczący o takich cechach; zgodny z przyjętymi zasadami lub prawem; zgodny z rzeczywistością lub prawdą” (Słownik Języka Polskiego). Warto dodać, że uczciwość jest postrzegana przez Stachowicz-Stanusch (2007, s. 136) jako jedna z tzw. wartości rozwoju. Uczciwość to „wywiązywanie się z obowiązków moralnych, z danego słowa, to przestrzeganie przyjętych reguł moralnych” (*Prawda i uczciwość...* 2014, s. 18). Ważne wydaje się również postrzeganie uczciwości jako otwartości na prawdę. Jak podaje Drożdż:

„Prawdę odnajduje się bowiem w kreatywnym procesie intelektualnego poznania, na który składa się recepcja zmysłowo-intelektualna, interpretacja, analiza oraz konfrontowanie z dotychczasowym doświadczeniem osobistym oraz społecznym. Proces ten może być pomyślnie realizowany tylko przy

postawie szczerości i uczciwości, która jest warunkiem poszukiwania i odkrywania prawdy.” (Drożdż 2012, s. 54)

Autor podkreśla również rolę uczciwości w przewyższaniu subiektywnych uprzedzeń czy sądów w rozpoznawaniu rzeczywistości, w której dana osoba funkcjonuje.

„Postawa szczerości pełni rolę instancji krytycznej w odniesieniu do własnych konstrukcji myślowych i do własnych pasji, a w konsekwencji przyczynia się do minimalizowania subiektywistycznych przeszkód w poznawaniu prawdy obiektywnej.” (Drożdż 2012, s. 54).

Tatarkiewicz (1966, s. 161-162) nakazy uczciwości określa nakazami negatywnymi, które wyznaczają słuszne postępowanie. Zuziak (2019, s. 162) zauważa w tym kontekście, że słuszność tego postępowania oraz zakres jego stosowania wyznacza środowisko, w którym dana norma jest lub nie jest respektowana.

Prowadząc rozważania na gruncie zarządzania organizacjami kluczowe wydają się słowa Putnama, który twierdzi, że w organizacji „uogólniona wzajemność i uczciwość stanowią swoistego rodzaju „smar” istotnie ułatwiający funkcjonowanie maszyny społecznej” (Putnam 2008, s. 238). Pałgan jest zdania, że uczciwość jest wartością złożoną, „obejmującą także inne wartości, takie jak prawdomówność, słowność, prawość, solidność, sprawiedliwość” (*Etyka biznesu...* 2008, s. 129). Jest ona kluczową wartością w wielu obszarach funkcjonowania organizacji. np. jest elementem lojalności pracowników współczesnych organizacji, w których jest interpretowana zgodnie z jej podstawowymi definicjami i wyraża się w takich zachowaniach, jak np.: postępowanie zgodne z deklaracjami czy szczerość, otwarte wyrażanie swoich opinii i przekonań (Świątek-Barylska 2013, s. 233). Pojęcie uczciwości pojawiło się już w przedwojennej regule uczciwości kupieckiej, który to wzorzec znany jest obecnie pod nazwą dobrych obyczajów (Biskup 2007, s. 151). Coraz częściej w rzeczywistości organizacyjnej występuje zjawisko kodyfikowania zasad uczciwości prowadzenia działalności gospodarczej. W efekcie tych działań powstają zbiory dobrych obyczajów w postaci czy to kodeksów etycznych czy zasad etyki czy kodeksów dobrych praktyk. W realiach wolnego rynku, gdy normy prawne nie stanowią wystarczającej regulacji gwarantującej uczciwą swobodę działalności gospodarczej, szczególnie istotne wydaje się pewne samoograniczanie się przedsiębiorców poprzez podejmowanie tego typu praktyk (Kopaczyńska-Pieczniak 2016, s. 168). Interesujący wydaje się pogląd, że podwładni mogą postrzegać lidera jako wzór niegodny do naśladowania w przypadku zbyt niskiej uczciwości (uczciwość często jest łączona w prowadzonych badaniach ze skromnością

czy pokorą) jak i w przypadku uczciwości zbyt wysokiej, co choć wydaje się kontrowersyjne ma swoje uzasadnienie w badaniach naukowych. Gdy uczciwość/skromność lidera jest zbyt wysoka, wpływ lidera na kształtowanie postaw etycznych u podwładnych może być utrudniony z dwóch powodów. Po pierwsze podwładni mogą postrzegać takich liderów jako „zadużanych” w sobie lub uważać, że nie są oni w stanie dorównać liderowi, ponieważ jego standardy moralne są zbyt wysokie. Po drugie, podwładni mogą uważać, że tacy liderzy zachowują się w sposób nieautentyczny. W obu przypadkach podwładni nie będą się identyfikować z takimi liderami, co utrudnia procesy społecznego uczenia się i modelowanie ról w zakresie właściwych standardów moralnych, odpowiednich do wzmocnienia tożsamości moralnej. (Ete i in. 2020, s. 394). W literaturze istnieje rozróżnienie pod względem poziomu uczciwości na jednostki uczciwe, częściowo uczciwe i nieuczciwe. Wyjaśnienia wymaga pośrednia kategoria. Otóż Lombardii i Yoshihara (2018, s. 204) definiują jednostkę częściowo uczciwą jako taką, która oszukuje wówczas, gdy prawda stanowi jakąś przeszkodę dla jej materialnego dobrobytu. Nie oszukuje natomiast, gdy prawda jest równie skuteczna jak nieprawda. Mówiąc prościej, częściowo uczciwa jednostka postępuje zgodnie z maksymą: „Nie kłam, jeśli nie musisz”, aby służyć swojemu materialnemu interesowi.

Badania wartości jaką jest uczciwość w relacjach władzy w organizacji

W komunikatach z badań CBOSu dotyczących uczciwości i rzetelności zawodowej na przestrzeni lat 1997 – 2016, dyrektorzy, kierownicy firm i przedsiębiorstw, byli oceniani różnorodnie. Opinie na temat oceny tej grupy zawodowej pod kątem uczciwości zmieniały się a opinie na temat wyżej wymienionych zachowań były coraz mniej pozytywne. Zmiany te przedstawia wykres nr 1.



Wykres 1. Ocena uczciwości i rzetelności zawodowej dyrektorów, kierowników firm, przedsiębiorstw w latach 1997-2016 na podstawie raportów z badań CBOS

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Uczciwość i rzetelność zawodowa, Komunikat z badań, Warszawa, styczeń 1998, BS/7/7/98, s. 1, O uczciwości i rzetelności zawodowej, Komunikat z badań, Warszawa, marzec 2006, BS/37/2006, s. 1, Opinie o uczciwości i rzetelności zawodowej, Komunikat z badań, Warszawa, sierpień 2000, BS/116/2000 s.1, Społeczne oceny uczciwości i rzetelności zawodowej, Warszawa, marzec 2016, nr 34/2016, s. 8.

W latach 90-tych opracowano listę cech, niezbędnych dla sprawowania władzy w organizacji. Za najważniejsze z nich uznano zaufanie i uczciwość (rozumianą jako działanie wg. uznanych wartości) (DuBrin 2000, s. 58). Uczciwość bywa też więc traktowana jako ważna wartość w relacjach władzy w organizacji np. jako jedna z zasad przywództwa organizacyjnego. „Nie ma takiego kontekstu organizacyjnego, w którym uczciwość odgrywałaby rolę mniej istotną niż inne zasady przewodzenia. Osoby, którym lider przewodzi, muszą ufać liderowi i wierzyć nie tylko w jego uczciwość, ale także w to, że jest on rzeczywiście zainteresowany nimi i ich aspiracjami” (Palmer 2010, s. 204-205). Na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez Waltera w 2003 r., sprawdzających opinię na temat zachowań pożądanых i niepożądanych w zachowaniach kierowników, można stwierdzić, że niekompetencja (28,98%), brak komunikacji (21,29%) oraz niesprawiedliwość (19,54%), kłamliwość (18,46%) i nieufność (17,12%) są najczęściej wymienianymi „nie lubianymi” zachowaniami. Natomiast na liście najbardziej oczekiwanych kompetencji znalazły się: 1. orientacja na klienta, 2. umiejętności przywódcze, 3. uczciwość (Cardona i Garci'a-Lombardi'a 2008, s. 20-21). Ktoś posiadający w organizacji silny autorytet powinien nalegać aby osoby pełniące władzę, prowadziły uczciwe, zbiorowe i wewnętrznie publiczne rozmowy (Beer 2020, s. 52). Pałgan (*Etyka biznesu...* 2008, s. 133) w przeprowadzonych w 2008 roku badaniach stwierdziła, że 12% respondentów uznało, iż uczciwość jest cechą potrzebną do osiągnięcia sukcesu co uplasowało ją na miejscu trzecim po wytrwałości

(36%) i pracowitości (16%). Jednak gdy zapytano o cechy, jakie powinny charakteryzować współczesnego kierownika, uczciwość znalazła się na miejscu pierwszym i wskazało na nią aż 38% respondentów. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że 96% badanych pracowników firm w Polsce uznaje, iż uczciwość i etyka są w firmie bardzo istotne (*Zarządzanie z ludzką twarzą...* 2018, s. 107).

Interesującym wydaje się fakt, że w świetle pandemii spowodowanej przez COVID-19, zmieniło się postrzeganie zachowań związanych z nadużyciami w biznesie. Od stycznia do lutego (2948 wywiadów) oraz w kwietniu 2020 (600 wywiadów) roku przeprowadzono serię badań z przedstawicielami organizacji z 33 krajów i terytoriów całego świata (w Polsce 100 rozmów). W raporcie z badań pt. „Światowe Badanie Uczciwości w Biznesie 2020” (*Światowe badanie...* 2020), zawarto wyniki przeprowadzonych badań w trakcie i po pandemii. Aż 90% badanych uważa, że COVID-19 stwarza ryzyko dla prowadzenia biznesu w sposób etyczny. W skali Polski 100% respondentów twierdzi, że jest istotne aby organizacja potrafiła wykazać się uczciwością w biznesie (w świecie jest to 95%) a zdecydowana większość respondentów jest zdania, że kierownictwo odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu postaw etycznych w organizacji (Rysunek 1). Co interesujące, w zależności od badanej grupy respondentów zmienia się sposób postrzegania tych samych kwestii. Inaczej wygląda sytuacja w przypadku pracowników „młodszych stażem” a inaczej w przypadku kierownictwa. Aż 43% członków zarządu uważa, że pandemia może doprowadzić do poprawy sytuacji związanej z uczciwością w biznesie podczas gdy wśród pracowników młodszych stażem z tym twierdzeniem zgadza się tylko 21% respondentów. Podobna sytuacja występuje w ocenie uczciwości. 58% członków zarządu twierdzi, że postępuje prawidłowo zaś 57% młodszych stażem pracowników ma wątpliwości czy ich kadra zarządzająca przestrzega prawa, kodeksów etyki czy standardów branżowych. Jednocześnie znaczna część respondentów uważa, że kierownictwo odgrywa kluczową rolę w budowaniu postaw etycznych. Wyniki dla Polski i dla świata w tej kwestii prezentuje wykres nr 2. Na podstawie badań ustalono, że członkowie kadry kierowniczej są czterokrotnie bardziej (12%) skłonni przyjąć lub wręczyć łapówkę niż szeregowi pracownicy (3%). Budzi niepokój wynik badania, pokazujący, że co czwarty badany w Polsce (23% - na świecie 30%) byłby skłonny postąpić nieetycznie, gdyby oznaczało to pozytywny wpływ na wynagrodzenie lub rozwój kariery zawodowej.



Rysunek 1. Rola kierownictwa w budowaniu postaw etycznych

Źródło: „Światowe badanie uczciwości w biznesie” https://brief.pl/wp-content/uploads/2020/06/swiatowe_badanie_uczciwosci_w_biznesie_2020_raport_ey_prezentacja.pdf, data dostępu: 1.07.2021.

W raporcie (15. Światowe Badanie Nadużyć... 2018, s. 5) z 15-tego Światowego Badania Nadużyć Gospodarczych z 2018 roku, zamieszczono wyniki badań, które wyraźnie wskazują dominującą rolę kierownictwa w ponoszeniu odpowiedzialności za uczciwość działań pracowników w organizacji. Na pytanie: „Kto w Pana/Pani organizacji odpowiada za zapewnienie uczciwego postępowania pracowników?” aż 56% odpowiedziało, że osoby sprawujące władzę (41% - kierownictwo i 15% - Zarząd). Odpowiedź, że każdy odpowiada za siebie czyli odpowiedzialność ponoszą indywidualni pracownicy została wybrana jedynie przez 22% respondentów. Pozostałe odpowiedzi respondentów wskazywały jako podmioty odpowiadające za zapewnienie uczciwego postępowania pracowników Dział prawny i „compliance” oraz Dział HR odpowiednio 9% i 11%. Gordon, Dyrektor Globalnego Działu Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY stwierdza jednoznacznie, iż: „Wyniki przeprowadzonego badania sugerują, że korzyści wynikające ze zrobienia uczciwości priorytetem wykraczają poza samo unikanie kar, lecz mogą także przyczynić się do poprawy wyników działalności firmy” (15. Światowe Badanie Nadużyć... 2018, s. 3). W przeprowadzonych badaniach własnych skupiono się na aspekcie sprawowania władzy w organizacji i oceny uczciwości zachowań ludzi sprawujących władzę (kierowników/dyrektorów) jak i podlegających władzy (pracownicy/podwładni).

Cel, pytania badawcze i metodologia badań własnych

W przeprowadzonych badaniach przyjęto następującą uniwersalną (nie przypisaną do konkretnej dziedziny wiedzy) definicję uczciwości „Uczciwość to postępowanie zgodne z zasadami, wartościami i przekonaniami, to mówienie prawdy, to trwanie przy tym co właściwe, to dotrzymywanie słowa” (Lennick i Kiel 2007, s. 105). Definicja ta ma swoje źródło w opracowaniu na temat uniwersalnych wartości moralnych w edukacji dziecka. Została ona rana celowo, ze względu właśnie na jej uniwersalność. Uczciwość bowiem, zaliczyć można do wartości uniwersalnych nie podlegających „sezonowym modom” (Siemieniec 2021).

Do badań własnych użyto istniejącego kwestionariusza stworzonego do badania zachowań korupcyjnych. Oryginalny kwestionariusz (Iyer i Samociuk 2007, s. 9), zakładał badanie zachowań respondentów poprzez odpowiedź „tak/nie” na pytanie: „czy kiedykolwiek...”. W dalszej części zdania następował opis zachowania. Na potrzeby prowadzonych badań własnych, lista zachowań została przyjęta, zmienił się natomiast sposób zadawania pytań. W badaniu skierowano prośbę do respondentów o ocenę częstotliwości występowania poniżej opisanych zachowań kierownika/dyrektora oraz pracowników/podwładnych¹, zaś możliwości odpowiedzi umieszczono na pięciostopniowej skali Likerta (od nigdy do zawsze). Lista pytań została podzielona na dwie części. Pierwsza część zawierała sformułowania dotyczące zachowań nieuczciwych w ogólnym kontekście (1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 16, 17) jak i zachowań nieuczciwych w kontekście pracy zawodowej (pytania 3, 7, 9, 11, 12, 14, 15). Pytania sformułowane w formie twierdzeń brzmiały następująco:

1. Korzysta z nielicencjonowanego oprogramowania lub nielegalnie kopiowanej muzyki.
2. Świadomie nie płaci za przejazd autobusem lub pociągiem.
3. Zabiera materiały piśmienne lub biurowy sprzęt do domu, do prywatnego użytku.
4. Świadomie zawyża prywatne roszczenie ubezpieczeniowe.

¹ Pytania dotyczą tak sfery prywatnej jak i zawodowej. Co interesujące pytanie „czy kiedykolwiek ukradłeś z pracy długopis”, bywa zadawane na rozmowach kwalifikacyjnych i ma wykazać, że nikt nie jest krystalicznie czysty i lepiej przyznać się do tego niż zaprzeczać. <https://www.o2.pl/galeria/najdziwniejsze-pytania-z-rozmow-kwalifikacyjnych-zobacz-czy-podolasz-6012788460208769g/3> dostęp: 1.07.2021.

5. Płaci robotnikowi budowlanemu, hydraulikowi, elektrykowi itp., nie biorąc rachunku (tzn. bez podatku).
6. Świadomie przekracza ograniczenie prędkości
7. Dolicza do wydatków poniesionych w ramach delegacji służbowej pozycje, które nie powinny się tam znaleźć.
8. Ubiega się o korzyść, o której wie, że mu się nie należy.
9. Niewinnie kłamie na temat swoich kwalifikacji.
10. Z rozmysłem nie reguluje opłaty za parkowanie.
11. Przyjmuje prezenty od dostawcy lub klienta i nie zgłasza tego faktu.
12. Płaci łapówki, żeby dostać kontrakt.
13. Kradnie cokolwiek.
14. Przedstawia wydatki osobiste, takie jak opłata za członkostwo w klubie (np. siłownia, golf), lub za inne prywatne rozrywki, jako wydatki firmowe.
15. Kieruje zamówienia firmy na towary lub usługi do innej firmy, w której działalność jest osobiście zaangażowany on sam lub członek jego rodziny.
16. Zaniża wysokość pozycji zgłoszonych w deklaracjach podatkowych lub w ogóle nie zgłasza jakichś dochodów.
17. Nie deklaruje do ocenia przedmiotów, które należy zgłosić.

W przeprowadzonym badaniu celem nie była weryfikacja opinii o sobie samym w kontekście uczciwości respondentów, ale ich ocena na podstawie obserwacji dwóch grup pracowników organizacji: kierowników/dyrektorów (K/D) i pracowników/podwładnych (P/P). Respondenci zostali podzieleni na dwie niezależne grupy, które nie wiedziały, jaki kwestionariusz otrzymują pozostali. Jedna grupa proszona była o ocenę tylko zachowań dyrektorów/kierowników a druga pracowników/podwładnych.

Celem przeprowadzonych badań było znalezienie odpowiedzi na postawione pytanie badawcze:

1. Czy istnieje różnica w ocenie nieuczciwych zachowań w kontekście ogólnym grupy kierowników/dyrektorów i grupy pracowników/podwładnych?
2. Które nieuczciwe zachowania w kontekście zawodowym występowały najczęściej a które najrzadziej wśród kierowników/dyrektorów i pracowników/podwładnych w organizacji?

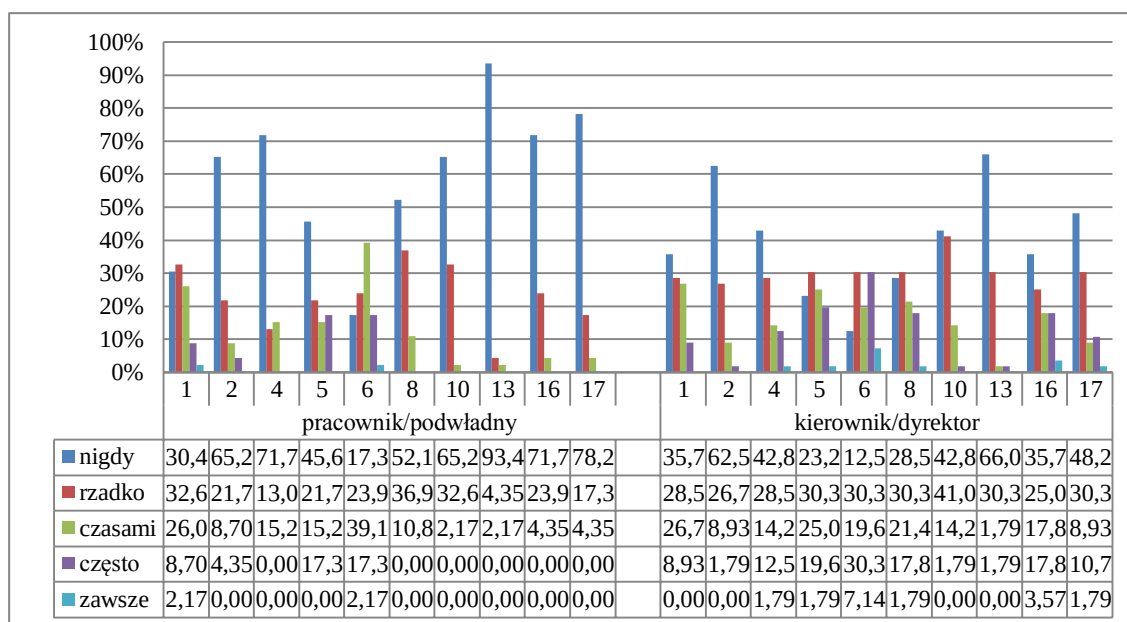
3. Czy płeć respondentów ma wpływ na ocenę nieuczciwych zachowań w kontekście zawodowym grupy kierowników/dyrektorów i pracowników/podwładnych?

Przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy i były realizowane w maju 2021 roku, na grupie celowo dobranych respondentów. Respondentami byli studenci studiów magisterskich. W badaniu wzięło udział 102 respondentów (56 oceniających kierowników/dyrektorów i 46 oceniających pracowników/podwładnych). Biorąc pod uwagę strukturę wg płci, w ramach grupy oceniającej K/D, 69,64% stanowiły kobiety a mężczyźni – 30,36%, zaś w ramach grupy oceniającej P/P, grupa kobiet stanowiła aż 89,13% (10,87% stanowili mężczyźni).

Wyniki badań własnych

Odpowiedzi respondentów zostały podzielone przez Autorkę, w zależności od zadawanych pytań, na dwie grupy. Niektóre dotyczyły tylko kontekstu (są to zachowania, które również mogą wystąpić w kontekście zawodowym, ale mogą być również od niego oderwane) a inne kontekstu pracy (są to zachowania, które nie występują poza stosunkami pracy).

Dokonując próby odpowiedzi na pierwsze postawione pytanie badawcze (Czy istnieje różnica w ocenie nieuczciwych zachowań w kontekście ogólnym grupy kierowników/dyrektorów i grupy pracowników/podwładnych?) podjęto analizę wybranej kontekstowo grupy pytań. W kontekście zachowań ogólnych, przeanalizowano pytania nr.: 1,2,4,5,6,8,10,13,16,17. Porównanie odpowiedzi obu grup zostało zaprezentowane zbiorczo i przedstawione na wykresie 2.



Wykres 2. Porównanie opinii respondentów na temat uczciwości zachowań pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów w ogólnym kontekście

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

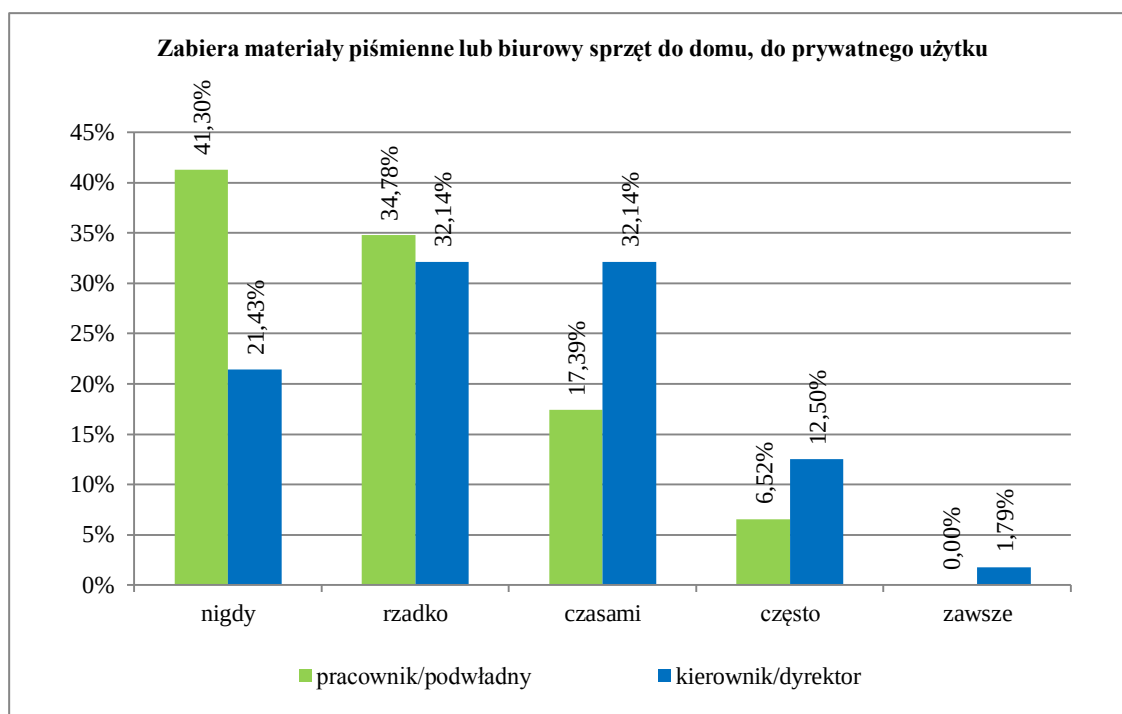
Interesujące, że aż 93,48% respondentów jest przekonanych o tym, że pracownicy/podwładni (P/P), z którymi mieli styczność nigdy nie ukradli czegokolwiek (pytanie 13). W przypadku kierowników/dyrektorów (K/D) jest to 66,07% więc nieco mniej, ale wciąż stanowi to najwyższy procent odpowiedzi ze wszystkich uzyskanych dla tej grupy. Co istotne dla grupy P/P odpowiedź „rzadko” w tym pytaniu wybrało tylko 4,35% respondentów zaś dla K/D było to aż 30,36%. Podsumowując, respondenci w swoich odpowiedziach mniej pewni są uczciwości grupy K/D niż P/P. W przypadku odpowiedzi „zawsze” dla grupy P/P, tylko w dwóch pytaniach pojawiła się ta odpowiedź i udzieliło jej 2,17% respondentów. Były to pytania dotyczące korzystania z nielicencjonowanego oprogramowania (pytanie 1) i świadomego przekraczania ograniczenia prędkości (pytanie 6). Odpowiedzi respondentów dla grupy K/D w przypadku wyboru odpowiedzi „zawsze”, pojawiły się tylko dla pytań 4,5,6,8,16,17. Przy czym najwyższy procent odpowiedzi „zawsze” pojawił się w pytaniu 6 (7,14%), dotyczącym świadomego przekraczania granic prędkości. Co interesujące dla tego pytania w obu grupach najniższy był procent odpowiedzi „nigdy” (17,39% dla P/P i 12,5% dla K/D). Można, więc wysnuć wniosek, że przekraczanie prędkości wskazywane jest w obu grupach jako nieuczciwe zachowanie występujące najczęściej, przy czym zdecydowanie częściej w grupie K/D. W przypadku odpowiedzi „często”

jedynie w pytaniu dotyczącym świadomego nie płacenia za przejazd autobusem lub pociągiem respondenci ocenili częstsze występowanie tego typu zachowań w grupie P/P niż K/D, co oznacza, że reprezentanci grupy P/P częściej dopuszczają się w opinii respondentów zachowań nieuczciwych w postaci niepłacenia za bilet niż przedstawiciele grupy K/D². W przypadku pozostałych pytań, w opinii badanych, większa częstotliwość zachowań nieuczciwych występowała po stronie K/D. Podsumowując, respondenci częściej dostrzegają poszczególne nieuczciwe zachowania w przypadku grupy kierowników/dyrektorów niż pracowników/podwładnych. W przypadku większości pytań respondenci mają większe przekonanie, co do niedopuszczania się zachowań nieuczciwych w kontekście ogólnym w grupie P/P niż w grupie K/D.

W następnej kolejności podjęto próbę odpowiedzi na drugie pytanie badawcze, które brzmi: Które nieuczciwe zachowania w kontekście zawodowym występowały najczęściej a które najrzadziej wśród kierowników/dyrektorów i pracowników/podwładnych w organizacji? Przenosząc rozważania na kontekst zawodowy, podjęto próbę analizy pytań związanych wyłącznie z kontekstem pracy. Ze względu na wagę tej części pytań dla omawianego tematu, pytania te zostaną przeanalizowane indywidualnie. Dokonano więc w tej części analizy odpowiedzi na pytania o numerach: 3,7,9,11,12,14,15.

Analizując odpowiedzi respondentów na pytanie 3 dotyczące wykorzystywania materiałów służbowych do prywatnego użytku respondenci uznali, że takie zachowania nigdy bądź bardzo rzadko dotyczą grupy P/P (76,08%) a w przypadku grupy K/D odpowiedzi stanowiły zaledwie 53,57%. Rozkład odpowiedzi respondentów reprezentuje wykres nr 3. W przypadku pracowników widać tendencję spadkową w kolejnych odpowiedziach. W rezultacie, respondenci nie spotkali ani jednego przypadku P/P, który czyniłby tak zawsze. W przypadku K/D odpowiedź „zawsze” udzieliło 1,79% respondentów, co stanowi mały procent, ale jednak taki przypadek miał miejsce.

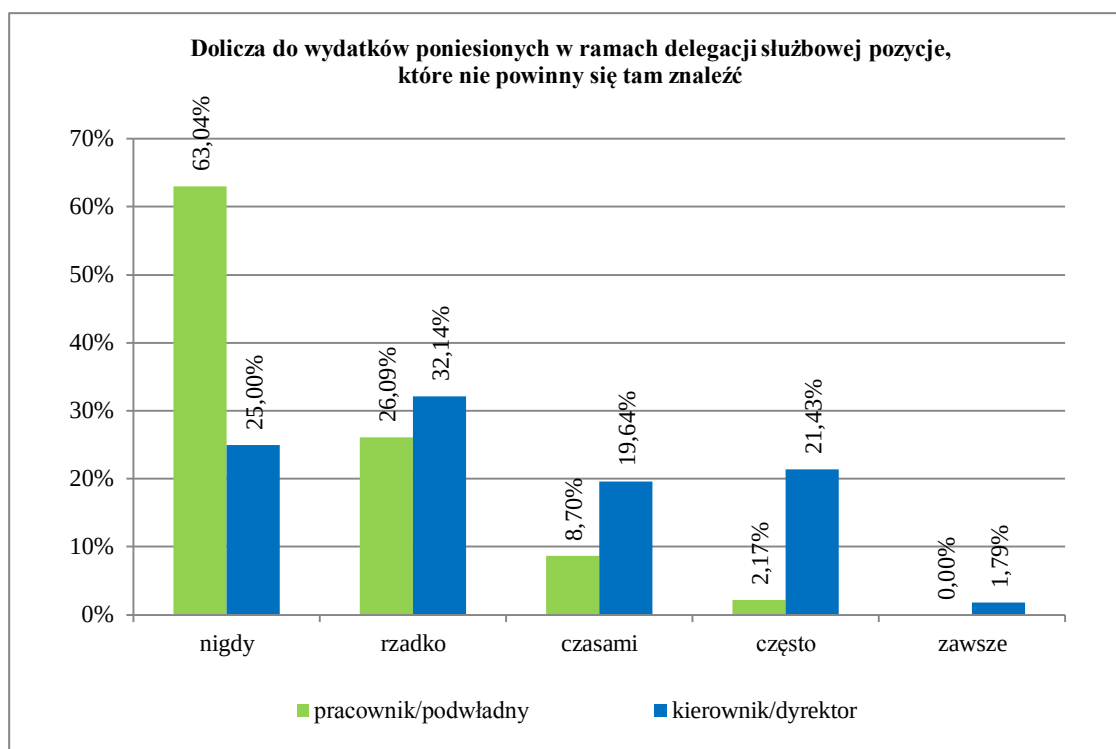
² Jest to interesujący wniosek, jednak z powodu braku danych w postaci przyczyn takiego stanu rzeczy trudno o jednoznaczną ocenę. Możliwa jest bowiem sytuacja gdy reprezentanci grupy K/D nie dopuszczają się takich zachowań bądź to z powodów wartości którymi się kierują, bądź wyższych zarobków niż grupa P/P bądź tego, że częściej niż przedstawiciele drugiej grupy podróżują samochodem a nie publicznymi środkami transportu.



Wykres 3. Porównanie opinii respondentów na temat uczciwości zachowań pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów na pytanie 3

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Kolejne analizowane pytanie dotyczyło doliczania dodatkowych pozycji do wydatków w ramach delegacji służbowej. Również w tym pytaniu respondenci oceniający K/D uznali, że taka sytuacja zdarza się „czasami”, „często” i „zawsze” aż w 42,86% podczas gdy w opinii respondentów oceniających grupę P/P było to zaledwie 10,87% w tym 0% odpowiedzi „zawsze”. Również w przypadku P/P respondenci uznali, że 63,04% nigdy nie dopuściło się w ich mniemaniu takich zachowań zaś w przypadku K/D odsetek ten wynosił tylko 25%.

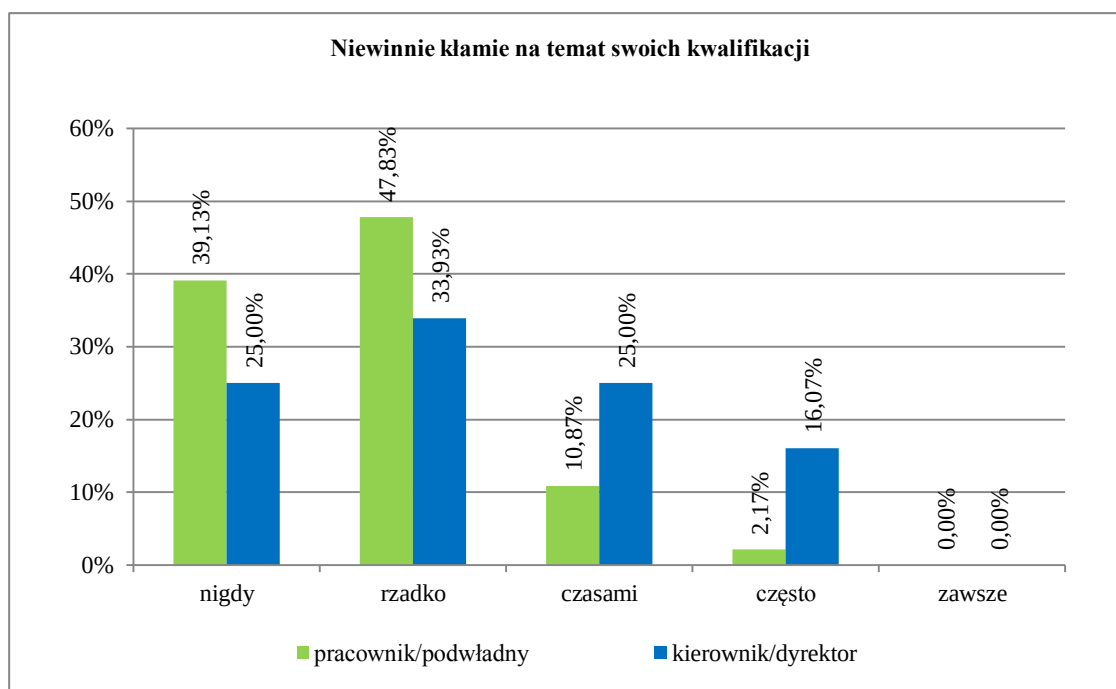


Wykres 4. Porównanie opinii respondentów na temat uczciwości zachowań pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów na pytanie 7

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Można więc wnioskować, że w kontekście nadużyć związanych z dopisywaniem dodatkowych pozycji do wydatków poniesionych w ramach delegacji służbowych w ocenie respondentów zdecydowanie gorzej w kontekście oceny zachowań nieuczciwych wypadają K/D niż P/P.

Kolejne pytanie związane było z podawaniem nieprawdy na temat kwalifikacji poszczególnych osób. Respondenci również w tym pytaniu częściej zauważali takie zachowania w przypadku grupy K/D (odpowiedzi „czasami” i „często” padały w 41,07%) niż P/P (odpowiednio 13,04%). W przypadku obu grup nie zauważono takich zachowań jako nagminnych o czym świadczy zerowy wynik przy odpowiedzi „zawsze”.

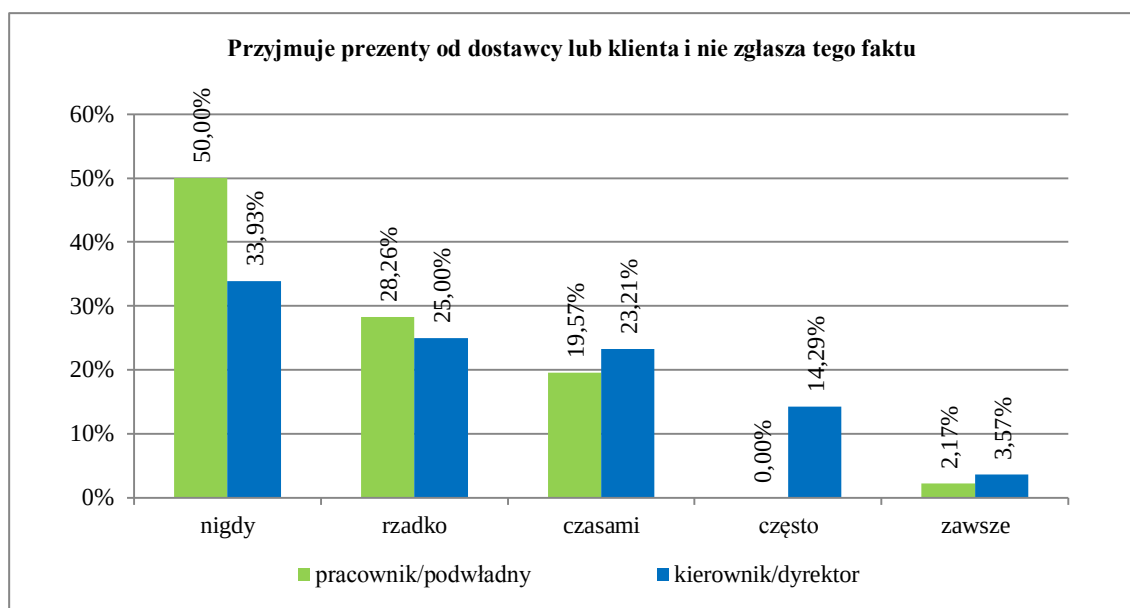


Wykres 5. Porównanie opinii respondentów na temat uczciwości zachowań pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów na pytanie 9

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Znow zdecydowanie częściej negatywne zachowania dotyczące kłamstwa na temat swoich kwalifikacji zauważano w grupie K/D niż P/P.

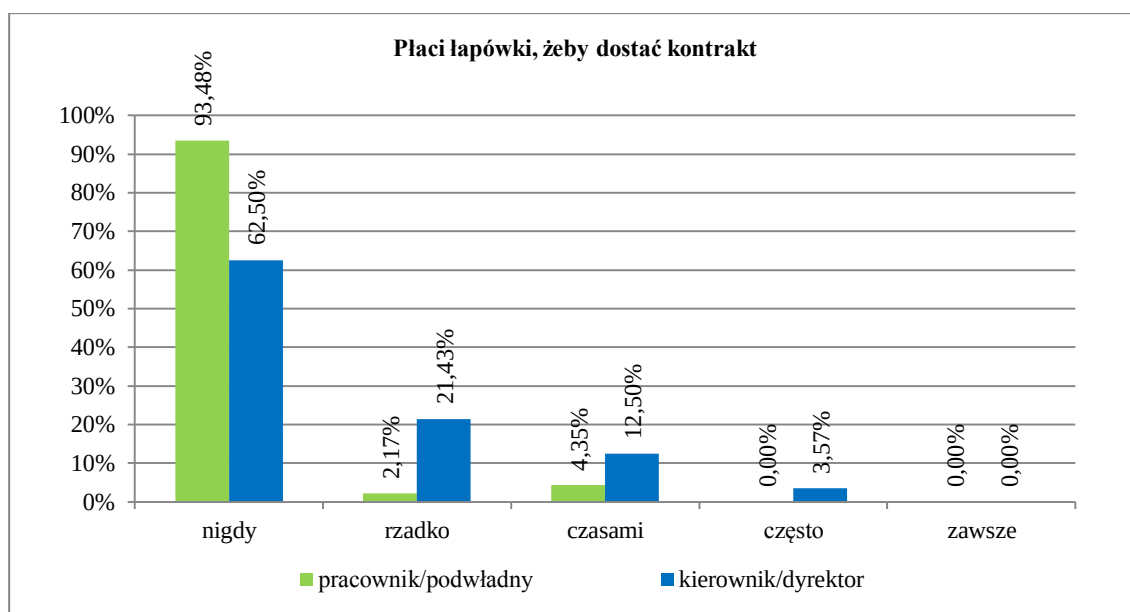
Kolejne pytanie dotyczyło przyjmowania prezentów i nie zgłaszania tego faktu. Respondenci ocenili, że spotkali w obu grupach osoby tak się zachowujące nagminnie i takie odpowiedzi stanowiły 2,17% w przypadku P/P i 3,57 % w przypadku K/D. 50% respondentów uznało, że nigdy nie obserwowało takich zachowań w przypadku grupy P/P zaś w przypadku K/D procent ten wynosił 33,93. W sytuacji wyboru odpowiedzi „rzadko” i „zawsze” odpowiedzi różniły się maksymalnie o 3,64 punktu procentowego. Co ciekawe często (14,29%) takie zachowania obserwowali respondenci oceniający grupę K/D, podczas gdy oceniający P/P nie zauważyli ani jednego takiego przypadku zachowania.



Wykres 6. Porównanie opinii respondentów na temat uczciwości zachowań pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów na pytanie 11

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

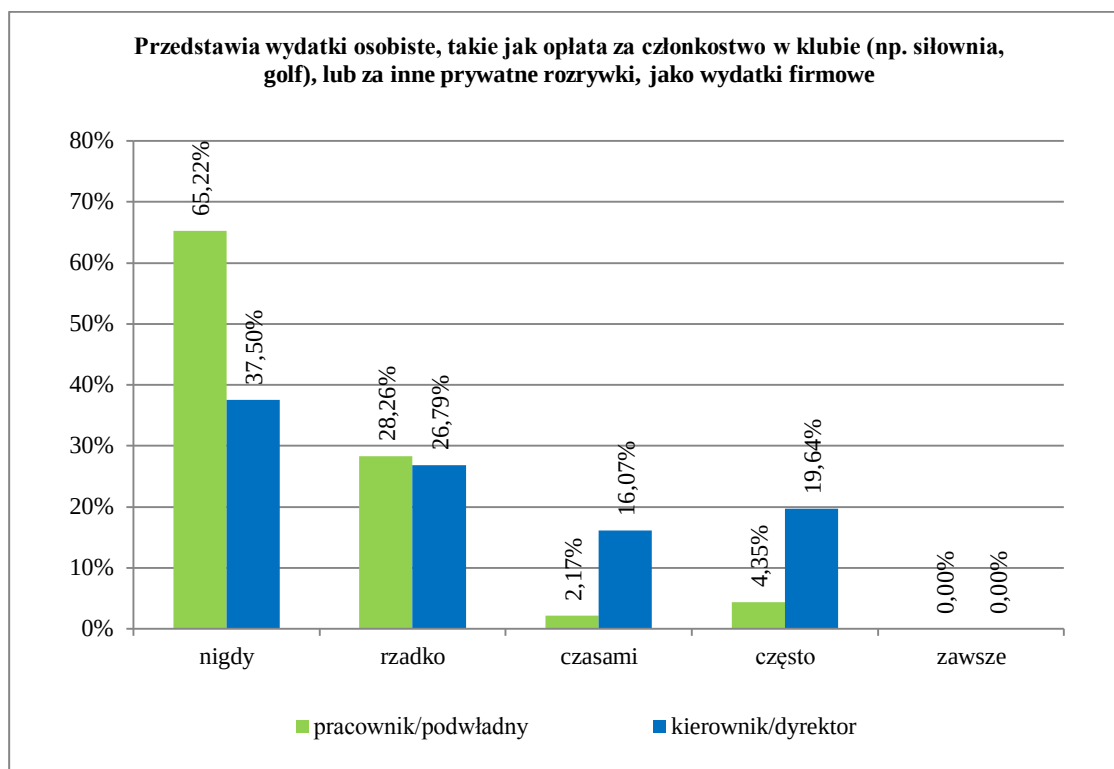
Pytanie 12 dotyczyło dawania łapówek w celu otrzymania kontraktu. Odpowiedzi respondentów w obu grupach zakładają, że zdecydowana większość K/D (62,5%) oraz prawie wszyscy P/P nigdy nie płacą łapówek w celu zdobycia kontraktu. W przypadku P/P takie zachowania zauważono marginalnie, zaś w przypadku K/D był to większy procent, ale wciąż nieporównywalnie mniejszy niż w przypadku poprzednich omawianych pytań.



Wykres 7. Porównanie opinii respondentów na temat uczciwości zachowań pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów na pytanie 12

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

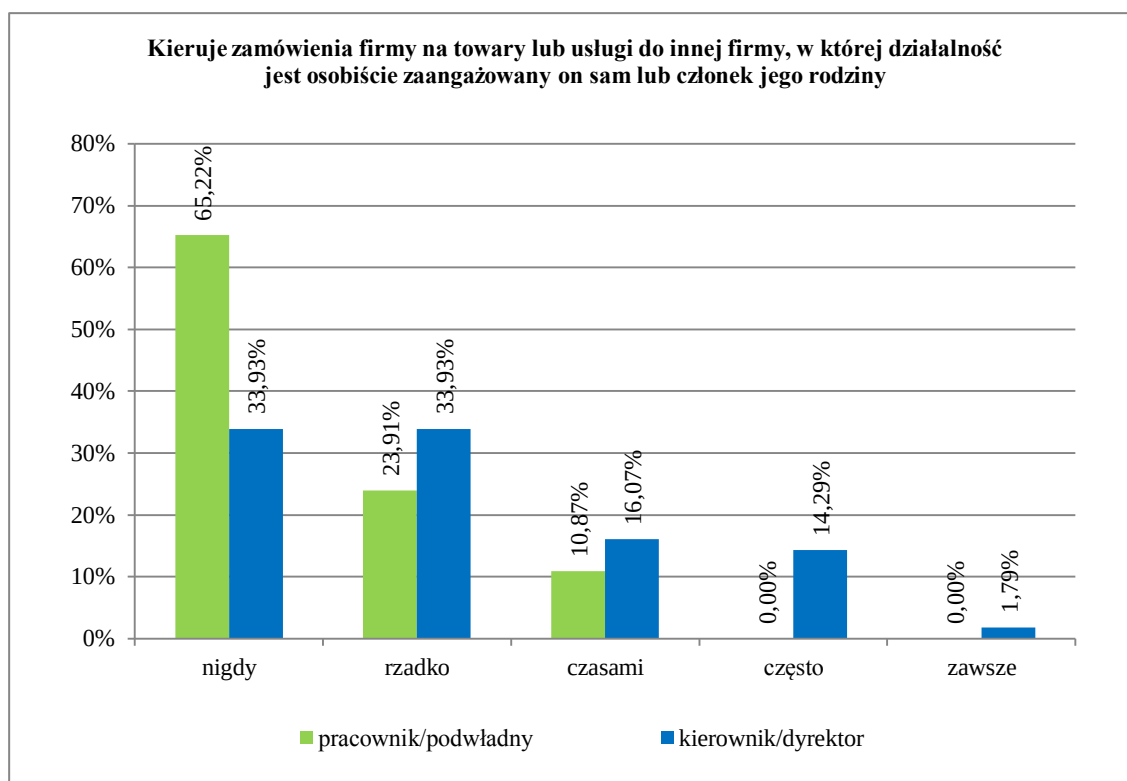
Rozważając odpowiedzi respondentów na pytanie 14, podobne odpowiedzi uzyskano w obu grupach dla twierdzeń „rzadko” (choć tu minimalnie więcej odpowiedzi było w grupie P/P) i „zawsze”. Aż 65,22% respondentów twierdziło, że nigdy nie spotkało się z takim zachowaniem w grupie P/P zaś w grupie K/D było to znacznie mniej, bo 37,5%.



Wykres 8. Porównanie opinii respondentów na temat uczciwości zachowań pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów na pytanie 14

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Pytanie o zachowania polegające na kierowaniu zamówień firmy na towary lub usługi do innej firmy, w której działalność jest osobiście zaangażowana dana osoba lub członek rodziny tej osoby było ostatnim pytaniem kwestionariusza. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można wnioskować, że bardziej uczciwe zachowania reprezentują osoby z grupy P/P, gdyż kategoria odpowiedzi „nigdy” lub „rzadko” pojawiają się aż w 89,13%. Natomiast odpowiedzi „często” i „zawsze” nie występowały w ogóle. W przypadku K/D odpowiedzi „nigdy” i „rzadko” stanowiły łącznie dwie trzecie wszystkich odpowiedzi (67,87%). W omawianej grupie K/D pojawiały się jednak przypadki takich zachowań we wszystkich trzech typach odpowiedzi („czasami”, „często”, „zawsze”).



Wykres 9. Porównanie opinii respondentów na temat uczciwości zachowań pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów na pytanie 15

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Wracając do pytań badawczych należy przytoczyć trzecie z nich. Zostało ono postawione w następujący sposób: Czy płeć respondentów ma wpływ na ocenę zachowań innych w kontekście wartości jaką jest uczciwość w kontekście zawodowym?

Tabela 1. Odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące oceny uczciwości zachowań P/P i K/D w kontekście zawodowym w podziale na płeć respondentów

Płeć	Nr pytania	3	7	9	11	12	14	15
kierownicy/dyrektorzy								
K	nigdy	17,95%	28,21%	23,08%	33,33%	64,10%	38,46%	33,33%
	rzadko	35,90%	23,08%	38,46%	28,21%	20,51%	25,64%	30,77%
	czasami	30,77%	23,08%	20,51%	20,51%	10,26%	17,95%	20,51%
	często	12,82%	23,08%	17,95%	15,38%	5,13%	17,95%	12,82%
	zawsze	2,56%	2,56%	0,00%	2,56%	0,00%	0,00%	2,56%
M	nigdy	29,41%	17,65%	29,41%	35,29%	58,82%	35,29%	35,29%
	rzadko	23,53%	52,94%	23,53%	17,65%	23,53%	29,41%	41,18%
	czasami	35,29%	11,76%	35,29%	29,41%	17,65%	11,76%	5,88%
	często	11,76%	17,65%	11,76%	11,76%	0,00%	23,53%	17,65%
	zawsze	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	0,00%
pracownicy/podwładni								

K	nigdy	41,46%	65,85%	36,59%	46,34%	95,12%	63,41%	63,41%
	rzadko	34,15%	21,95%	48,78%	31,71%	2,44%	31,71%	26,83%
	czasami	19,51%	9,76%	12,20%	19,51%	2,44%	0,00%	9,76%
	często	4,88%	2,44%	2,44%	0,00%	0,00%	4,88%	0,00%
	zawsze	0,00%	0,00%	0,00%	2,44%	0,00%	0,00%	0,00%
M	nigdy	40,00%	40,00%	60,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%
	rzadko	40,00%	60,00%	40,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	czasami	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
	często	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	zawsze	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Ze względu na małą liczebność mężczyzn w grupie respondentów oceniających P/P (zaledwie 5 osób co stanowiło 10,87% wszystkich respondentów w tej grupie) trudno na tej podstawie formułować wnioski. Analizie poddana więc zostanie wyłącznie grupa oceniająca K/D, gdyż struktura grupy respondentów ze względu na płeć wynosi 39 kobiet do 17 mężczyzn co stanowi 69,64% kobiet do 30,36% mężczyzn. Biorąc pod uwagę odpowiedzi „zawsze” warto zwrócić uwagę, że kobiety częściej wybierają tę odpowiedź bo aż w przypadku 4 pytań na 7 (w każdym pytaniu odpowiedź ta stanowiła 2,56%). Mężczyźni tylko raz wskazali na tę odpowiedź (5,88%) w przypadku pytania 4-tego dotyczącego przyjmowania prezentów. Aż 84,61% badanych kobiet wskazało, że w grupie K/D „nigdy” lub „rzadko” przyjmowane są łapówki, a w grupie mężczyzn stanowiło to 82,35% czyli wartość zbliżoną. Dość dużą dysproporcję w odpowiedziach kobiet i mężczyzn zauważyć można w pytaniu 2 dotyczącym doliczania dodatkowych pozycji do wydatków służbowych. 28,21% kobiet odpowiedziało, że w grupie K/D nigdy takie zachowania nie występują a w grupie mężczyzn było to zaledwie 17,65%. Jednak już wybór odpowiedzi „rzadko” przez kobiety stanowił 23,08% a przez mężczyzn aż 52,94%. Obie grupy uznały więc, że takie zachowania nie występują lub występują rzadko, ale mężczyźni rzadziej twierdzą, że nie istnieją w ogóle. W przypadku zachowań nieuczciwych, gdy respondenci wybierali odpowiedzi „często” lub „zawsze”, największą różnicę w odpowiedziach kobiet i mężczyzn można zaobserwować w odniesieniu do pytań 7-mego (7,99 punktów procentowych) i 9-tego (6,19 punktów procentowych). W przypadku pytania 11-tego odpowiedzi są prawie identyczne, gdyż różnica wynosi 0,3 punktu procentowego. Wydaje się, że na podstawie odpowiedzi respondentów nie można stwierdzić czy płeć wpływa na ocenę przyjmowania prezentów od dostawców/klientów. Interesujący wydaje się fakt, że więcej zachowań nieuczciwych dostrzegają kobiety w pytaniach 3,7,9,11 i 12 zaś w

pytaniach 14 i 15 to mężczyźni wskazują częściej na zachowania nieuczciwe. W pytaniu 14-tym, dotyczącym przedstawienia osobistych wydatków jako firmowych aż 23,53% respondentów płci męskiej odpowiedziało, że obserwowało często takie zachowania w grupie K/D.

Wnioski

Wyniki badań są częściowo zbieżne z przytoczonymi wcześniej wynikami badań. Przytoczony raport ze „Światowego Badania Uczciwości w Biznesie 2020” (*Światowe badanie... 2020*), zawiera wyniki badań wskazujące na istnienie wątpliwości co do uczciwości kadry kierowniczej gdy była ona oceniana przez młodych stażem pracowników. Odpowiadając na pierwsze pytanie, dotyczące istnienia różnicy w ocenie nieuczciwych zachowań w kontekście ogólnym obu grup, na podstawie uzyskanych od respondentów odpowiedzi, można stwierdzić, że istnieje różnica w uczciwości zachowań pomiędzy grupą pracowników/podwładnych a grupą kierowników/dyrektorów. W ocenie respondentów, w prawie wszystkich przypadkach (oprócz jednego), druga grupa częściej dopuszczała się zachowań nieuczciwych niż pierwsza. Podejmując próbę odpowiedzi na drugie pytania badawcze (Które nieuczciwe zachowania w kontekście zawodowym występowały najczęściej a które najrzadziej wśród kierowników/dyrektorów i pracowników/podwładnych w organizacji?) opisano najczęściej występujące zachowania w każdej z grup (np. dolicza do wydatków poniesionych w ramach delegacji służbowej pozycje, które nie powinny się tam znaleźć dla grupy K/D) i te najrzadziej (np. płaci łapówki, żeby dostać kontrakt dla obu grup). Generalnie zachowania nieuczciwe częściej były dostrzegane i wskazywane w grupie kierowników/dyrektorów niż w grupie pracowników/podwładnych. Ostatnie pytanie badawcze dotyczyło wpływu płci respondentów na ocenę nieuczciwych zachowań pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów w kontekście zawodowym. Nie można jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Z powodu niewystarczającej próby badawczej (nieliczna grupa mężczyzn) analiza została przeprowadzona tylko dla grupy K/D. Interesującym jest fakt, że istnieją takie typy zachowań, które były oceniane w różny sposób przez każdą z płci (np. w pytaniu 14-tym mężczyźni określili takie zachowanie jako występujące często w 23,53% zaś kobiety tylko 17,95%). Nie są znane przyczyny takich zachowań. Może do nich należeć np. niewystarczający dostęp do niektórych informacji lub mogą wystąpić inne przyczyny indywidualne lub

organizacyjne. W celu ich zbadania należałoby przeprowadzić kolejne badania wśród przedstawicieli obu grup P/P i K/D poszerzone o te zagadnienia.

Literatura:

- 15 Światowe Badanie Nadużyć Gospodarczych z 2018, http://branden.biz/wp-content/uploads/2018/05/EY_Global_Fraud_Survey_pl.pdf data dostępu: 1.07.2021.
- Beer M. (2020), *Boards Need Truth. (Whether They Want It or Not)*, ACD Directorship.
- Biskup R. (2007), *Dobre obyczaje w działalności gospodarczej*, „Annales: Etyka w życiu gospodarczym” nr 1.
- Błachnio A. (2019) *Be Happy, Be Honest: The Role of Self-Control, Self-Beliefs, and Satisfaction with Life in Honest Behavior*, “Journal of Religion and Health”, Vol. 60, Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature, <https://doi.org/10.1007/s10943-019-00956-x>.
- Cardona P., Garci'a-Lombardi'a P. (2008), *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*, Wydawnictwo M, Kraków.
- Cekuls A. (2015), *Leadership Values in Transformation of Organizational Culture to Implement Competitive Intelligence Management: the Trust Building Through Organizational Culture*, “European Integration Studies”, nr 9, <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.9.12811> data dostępu: 1.07.2021.
- Drożdż M. (2012), *Uczciwość w blasku prawdy*, „Studia Socialia Cracoviensia”, nr 6.
- DuBrin A.J. (2000), *Przywództwo dla żółtodziobów, czyli wszystko co powinieneś wiedzieć o*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Ete Z., Sosik J.J., Cheong M., Chun J.U., Zhu W., Arenas F.J., Scherer J.A. (2020) *Leader honesty/humility and subordinate organizational citizenship behavior: a case of too-much-of-a-good-thing?*, “Journal of Managerial Psychology”, vol. 172, <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04500-w>.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- <https://www.o2.pl/galeria/najdziwniejsze-pytania-z-rozmow-kwalifikacyjnych-zobacz-czy-podolasz-6012788460208769g/3> data dostępu: 1.07.2021.
- Huhtala M., Fadjuhoff P., Kroger J. (2020), *Managers as Moral Leaders: Moral Identity Processes in the Context of Work*, “Journal of Business Ethics”, 172:639–652, <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04500-w>.
- Iyer N., Samociuk M. (2007), *Defraudacja i korupcja. Zapobieganie i wykrywanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kopaczyńska-Pieczniak K (2016), *Zasada uczciwości kupieckiej, jako zasada prawa handlowego*, „Studia Iuridica Lublinensia”, nr 1.
- Kostera M., Śliwa M. (2012), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Lennick D., Kiel F. (2007) *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Purana, Wrocław.
- Lombardii M., Yoshihara N. (2018), *Treading a fine line: (Im)possibilities for Nash implementation with partially-honest individuals*, “Games and Economic Behavior” Volume 111, <https://doi.org/10.1016/j.geb.2018.03.004>.

- Ogunfowora B., Bourdage J.S. (2014) *Does Honesty-Humility influence evaluations of leadership emergence? The mediating role of moral disengagement*, "PERSONALITY AND INDIVIDUAL DIFFERENCES", Oxford, England.
- Palmer R.E. (2010), *Przywództwo doskonałe*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Pałgan I. (2008), *Biznesmen wychowawcą?*, (w:) *Etyka biznesu. Materiały międzynarodowego sympozjum*, red. M. Pierzchalska, I. Pałgan, Wyd. Nauk. Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.
- Putnam R.D. (2008), *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Siemieniec T. (2017), *Uczciwość – wartość uniwersalna*, Puls biznesu, <https://www.pb.pl/uczciwosc-wartosc-uniwersalna-897978>, data dostępu: 07.08.2021.
- Sikorski C. (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo PWN, www.sjp.pwn.pl, data dostępu: 25.06.2021.
- Sroka R. (2018), *Po co firmie kodeks etyki? W kręgu mitów na temat kodeksów etyki*, (w:) *Zarządzanie z ludzką twarzą. Personalizm jako narzędzie rozwoju firm, organizacji i instytucji publicznych*, Labora+orium Więzi, Warszawa.
- Stachewicz K. (2014), *Aksjologia prawdy i uczciwości. Krótkie wprowadzenie w problematykę*, [w:] *Prawda i uczciwość w życiu publicznym*, red. R. Wiśniewski, Towarzystwo Naukowe w Toruniu, Toruń.
- Stachowicz-Stanusi A. (2007) *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Światowe badanie uczciwości w biznesie* https://brief.pl/wp-content/uploads/2020/06/swiatowe_badanie_uczciwosci_w_biznesie_2020_raport_ev_prezentacja.pdf, data dostępu: 1.07.2021.
- Świątek-Barylska I. (2013), *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Tatarkiewicz W. (1966), *Obrachunek i nakazy, uczciwość i dobroć*, „Etyka” nr 1.
- Wilson, A.T. (2018) *Honesty as a Virtue*, "METAPHILOSOPHY", USA, DOI: 10.1111/meta.12303.
- Zuziak W. (2019), *Uczciwość a ideały społeczne. W poszukiwaniu nowego wzorca, „logos i ethos”*, nr 1, <http://dx.doi.org/10.15633/lie.3440> data dostępu: 1.07.2021.