

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 3(993): 65–86
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0304>

Uczciwość jako wartość w przestrzeni organizacyjnej

Integrity as a Value in Organisations

Maria Czajkowska-Białkowska

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź,
e-mail: maria.czajkowska@uni.lodz.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5584-9218>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Czajkowska-Białkowska M. (2021), *Uczciwość jako wartość w przestrzeni organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 3(993), 65–86, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0304>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu było zwrócenie uwagi na ważny problem uczciwości w zachowaniach organizacyjnych, 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.

Metodyka badań: Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem istniejącego kwestionariusza, który został zaadaptowany na potrzeby badań własnych.

Wyniki badań: Wyniki analizy udzielonych przez respondentów odpowiedzi na postawione pytania ukazują różnice w ocenie zachowań grupy kierowników/dyrektorów i zachowań grupy pracowników/podwładnych. Respondenci wskazywali konkretne nieuczciwe zachowania jako występujące częściej w grupie kierowników/dyrektorów niż pracowników/podwładnych, choć wnioski nie są całkowicie jednoznaczne.

Wnioski: Sformułowane wnioski mogą stanowić podstawę do prowadzenia dalszych badań obejmujących pogłębione studia dotyczące motywów występowania takich zachowań członków obu grup w organizacji.

Wkład w rozwój dyscypliny: Artykuł porusza wciąż aktualne problemy związane z wartością, jaką jest uczciwość, w organizacji w kontekście sprawowania władzy. Zwrócenie uwagi na problem, który w różnym stopniu dotyczy wszystkich uczestników organizacji, może pomóc

w kształtowaniu postaw etycznych przyszłych menedżerów, a w konsekwencji w lepszym zarządzaniu organizacją.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: uczciwość, wartość, władza, zachowania organizacyjne.

Klasyfikacja JEL: D21, D22.

ABSTRACT

Objective: To examine the important problem of honesty in organisational behaviour, and to answer questions concerning the respondents' opinions on dishonest behaviours of two groups of organisational participants: managers/directors and employees/subordinates.

Research Design & Methods: The research was conducted using questionnaire adapted for the research.

Findings: The results show the difference between the behaviours of managers/directors and those of employees/subordinates. The research indicates that particular dishonest behaviours are more frequent among managers/directors than among employees/subordinates, although the findings are not completely conclusive.

Implications/Recommendations: The conclusions provide a basis for further research involving in-depth studies on the motives for the occurrence of such behaviours by members of both groups in an organisation.

Contribution: The article concerns the value of honesty in organisations in the context of the exercise of power. Drawing attention to the problem, which affects all members of an organisation to a different extent, may help to shape ethical attitudes of future managers and, in consequence, to manage the organisation better.

Article type: original article.

Keywords: honesty, value, power, organisational behaviour.

1. Wprowadzenie

Pojęcie wartości, rozumiane jako „zasady i przekonania będące podstawą przyjętych w danej społeczności norm etycznych” (*Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl>, data dostępu: 25.06.2021), od wielu lat fascynuje naukowców i praktyków nauk społecznych. Jak twierdzą M. Kostera i M. Śliwa (2012, s. 84), wiedza o wartościach i wierzeniach członków danej organizacji jest niezwykle istotna. Wartości definiowane jako „skłonności do dokonywania określonego wyboru” stanowią trzon kultury organizacyjnej (Hofstede 2000, s. 44). A. Cekuls (2015, s. 248) na podstawie przeprowadzonych badań stwierdził, że pozytywna zmiana w organizacji może nastąpić, jeśli wartości kulturowe organizacji zostaną udoskonalone. G. Hofstede jest zdania, że wartości są wnoszone do organizacji przez jej członków, a 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 osiąganiu celów organizacyjnych bez uwzględniania kwestii etycznych. Tożsamość moralna jest głównym pojęciem, jeżeli chodzi o zrozumienie moralnego rdzenia przywództwa, ponieważ odnosi się do silnego poczucia moralności oraz do znaczenia wartości moralnych dla jednostki (Huhtala, Fadjukoff i Kroger 2020, s. 639). W artykule poruszono ważny i aktualny problem roli wartości w zachowaniach ludzi w organizacji. Temat ten jest istotny zwłaszcza obecnie, w dobie pandemii, podczas której zmianie uległ nie tylko sposób wykonywania pracy, ale zdefiniowane zostały na nowo także zasady i normy obowiązujące w przestrzeni organizacyjnej.

W artykule skupiono się na uczciwości, która jest powszechnie uznawana za ważną cnotę moralną (Wilson 2018, s. 262). Osoby o niskim poziomie uczciwości (pokory) wykazują tendencje do nieszczerości, manipulacji, oszustwa i pretensjonalności, które zazwyczaj są niezauważalne dla przeciętnego obserwatora, szczególnie po krótkiej interakcji. To samo można powiedzieć o tendencjach behawioralnych osoby, która jest uczciwa, szczerza, skromna i godna zaufania. Poziom (nie)uczciwości, (nie)szczerości i (nie)chęci jednostki do manipulowania innymi lub angażowania się w oszukańcze działania może więc zostać zauważony dopiero po długim okresie i po kilku okazjach do obserwowania jednostki w różnych sytuacjach (Ogunfowora i Bourdage 2014, s. 96).

Na podstawie powyższych rozważań w przeprowadzonych badaniach zdecydowano się zapytać o najczęściej występujące typy zachowań. Celem artykułu było porównanie opinii o zachowaniach grupy podwładnych i grupy osób sprawujących władzę w organizacjach z punktu widzenia uczciwości zachowań. Celem przeprowadzonych badań był natomiast opis oceny zachowań nieuczciwych w grupach przełożonych i podwładnych. Oczywiście jest to, że osoby pełniące funkcje kierownicze w organizacji są również jej pracownikami, jednak w przeprowadzonych badaniach został wprowadzony podział na dwie grupy: pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów. Przez określenie „kierownicy/dyrektorzy” należy rozumieć grupę przełożonych, a przez pojęcie „pracownicy/podwładni” – grupę podwładnych niepełniących funkcji kierowniczych. Stawianie pytań dotyczących występowania zachowań nieuczciwych w organizacji jest ważne z punktu widzenia kształtowania zachowań etycznych. Interesujący ze względu na walory poznawcze jest podział na dwie grupy: osób sprawujących władzę i podwładnych.

2. Uczciwość jako wartość – przegląd literatury

Uczciwość wydaje się kluczową wartością wpływającą nie tylko na myślenie o sobie samym, ale także na współżycie z innymi (Błachnio 2019, s. 1015). Jeżeli chodzi o znaczenie uczciwości, to może być ona 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). Zgodnie ze *Słownikiem Języka Polskiego* (<https://sjp.pwn.pl>, data dostępu: 25.06.2021) „uczciwy” to „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”. Warto dodać, że uczciwość jest postrzegana przez A. 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” (Stachewicz 2014, s. 18). Ważne wydaje się również postrzeganie uczciwości jako otwartości na prawdę. Jak podaje M. Drożdż (2012, s. 54): „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”.

Autor podkreśla również rolę uczciwości w przezwyciężaniu subiektywnych uprzedzeń czy sądów w rozpoznawaniu rzeczywistości, w której dana osoba funkcjonuje (Drożdż 2012, s. 54): „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”.

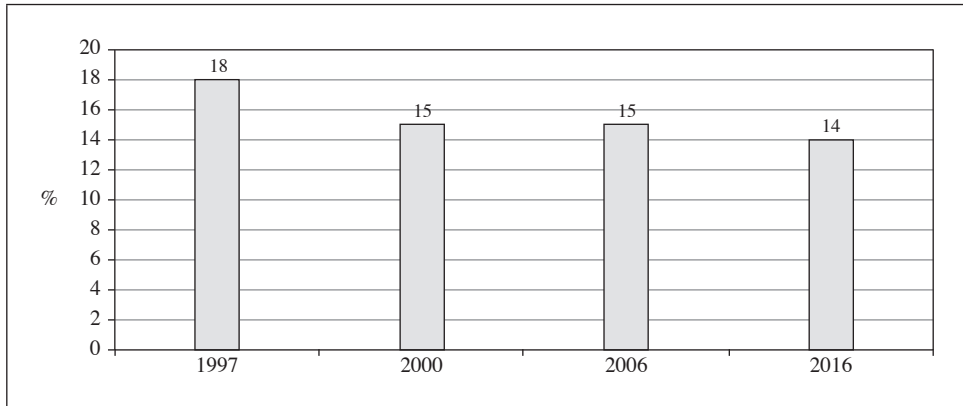
W. Tatarkiewicz (1966, s. 161–162) nakazy uczciwości określa nakazami negatywnymi, które wyznaczają słuszne postępowanie. W. Zuziak (2019, s. 162) zauważa, że słuszność postępowania oraz jego zakres wyznaczają środowisko, w którym dana norma jest lub nie jest respektowana.

W rozważaniach na gruncie zarządzania organizacjami kluczowe wydają się słowa R.D. Putnama, który twierdzi, że w organizacji „uogólniona wzajemność i uczciwość stanowią swoistego rodzaju »smar« istotnie ułatwiający funkcjonowanie maszyny społecznej” (Putnam 2008, s. 238). I. Pałgan jest zdania, że uczciwość jest wartością złożoną, „obejmującą także inne wartości, takie jak prawdomówność, słowność, prawość, solidność, sprawiedliwość” (Pałgan 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 m.in. postępowanie zgodne z deklaracjami, 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 jest obecnie znany pod nazwą dobrych obyczajów (Biskup 2007, s. 151). Coraz częściej w organizacji występuje zjawisko kodyfikowania zasad uczciwości prowadzenia działalności gospodarczej. W efekcie tych działań powstają zbiory dobrych obyczajów w postaci kodeksów etycznych, zasad etyki czy kodeksów dobrych praktyk. W realiach wolnego rynku, w których normy prawne nie stanowią wystarczającej regulacji gwarantującej uczciwą swobodę działalności gospodarczej, szczególnie istotne wydaje się samoograniczenie się przedsiębiorców przez stosowanie praktyk gwarantujących uczciwość (Kopaczyńska-Pieczniak 2016, s. 168). Interesujący jest pogląd, że podwładni mogą postrzegać lidera jako wzór niegodny do naśladowania zarówno w przypadku jego zbyt niskiego poziomu uczciwości (w niniejszym artykule uczciwość jest często łączona ze skromnością czy pokorą), jak i w przypadku zbyt wysokiego poziomu uczciwości, co – choć wydaje się kontrowersyjne – ma swoje uzasadnienie w badaniach naukowych. Gdy poziom uczciwości (skromności) lidera jest zbyt wysoki, jego wpływ na kształtowanie postaw etycznych podwładnych może być utrudniony z dwóch powodów. Po pierwsze, podwładni mogą postrzegać takiego lidera jako zadufanego w sobie lub uważać, że nie są w stanie mu dorównać, 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 kształtowanie ról w zakresie właściwych standardów moralnych, koniecznych do wzmocnienia tożsamości moralnej (Ete i in. 2020, s. 394). W literaturze istnieje rozróżnienie ze względu na poziom uczciwości na jednostki uczciwe, częściowo uczciwe i nieuczciwe. Wyjaśnienia wymaga pośrednia kategoria. M. Lombardi i N. Yoshihara (2018, s. 204) definiują jednostkę częściowo uczciwą jako taką, która oszukuje wówczas, gdy prawda jest dla niej przeszkodą do osiągnięcia 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 zadbać o swoją sytuację materialną.

3. Badania dotyczące wartości, jaką jest uczciwość, w relacjach władzy w organizacji

W komunikatach z badań CBOS dotyczących uczciwości i rzetelności zawodowej na przestrzeni lat 1997–2016 dyrektorzy i kierownicy przedsiębiorstw byli różnorodnie oceniani. Ocena tej grupy zawodowej pod kątem uczciwości zmieniała się, a opinie na temat wyżej wymienionych cech w odniesieniu do dyrektorów i kierowników były coraz mniej pozytywne. Zmiany te przedstawiono na rys. 1.



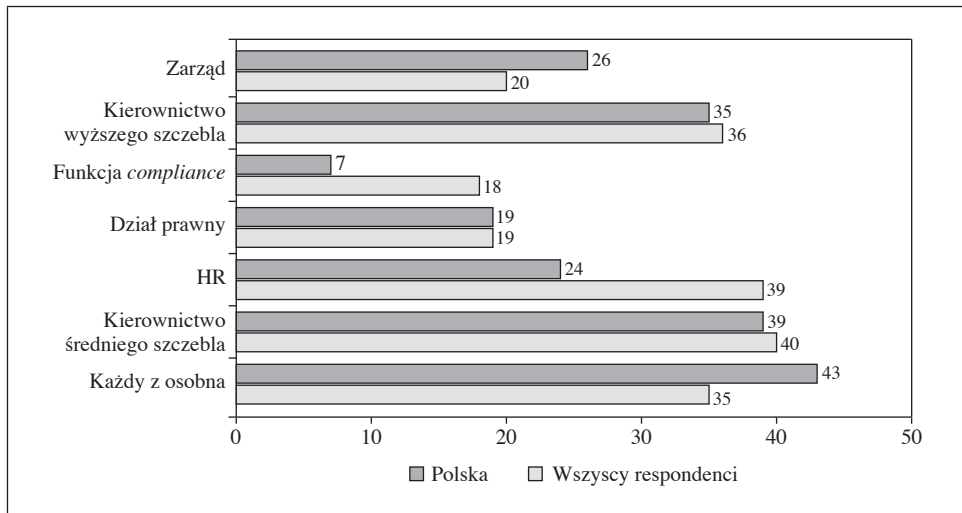
Rys. 1. Ocena uczciwości i rzetelności zawodowej dyrektorów oraz kierowników firm i przedsiębiorstw w latach 1997–2016 na podstawie raportów z badań CBOS (% odpowiedzi)
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Uczciwość...* 1998, s. 1; *O uczciwości...* 2006, s. 1; *Opinie o uczciwości...* 2000, s. 1; *Społeczne oceny...* 2016, s. 8).

W latach 90. opracowano listę cech niezbędnych do sprawowania władzy w organizacji. Za najważniejsze uznano zaufanie i uczciwość (rozumianą jako działanie według uznanych wartości) (DuBrin 2000, s. 58). Uczciwość bywa więc także traktowana jako ważna wartość, jeśli chodzi o relacje władzy w organizacji, np. jako jedna z zasad przywództwa organizacyjnego. Jak pisze R.E. Palmer (2010, s. 204–205): „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”. Na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez O. Waltera w 2003 r., w których zbadano opinię na temat pożądaných i niepożądaných zachowań kierowników, można stwierdzić, że niekompetencja (28,98%), brak komunikacji (21,29%), niesprawiedliwość (19,54%), kłamliwość (18,46%) i nieufność (17,12%) są najczęściej wymienianymi „nie lubianymi” zachowaniami. Na liście najbardziej pożądaných kompetencji znalazły się natomiast: orientacja na klienta, umiejętności przywódcze oraz uczciwość (Cardona i García-Lombardía 2008, s. 20–21). Ten, kto ma w organizacji duży autorytet, powinien nalegać, aby osoby pełniące władzę prowadziły uczciwe, zbiorowe i wewnętrznie publiczne rozmowy (Beer 2020, s. 52). I. Pałgan (2008, s. 133) w przeprowadzonych w 2008 r. badaniach stwierdziła, że 12% respondentów uznało uczciwość za cechę potrzebną do osiągnięcia sukcesu, przez co znalazła się ona na miejscu trzecim po wytrwałości (36%) i pracowitości (16%). Gdy zapytano jednak o cechy, które powinny charakteryzować współczesnego kierownika, uczciwość znalazła się na miejscu pierwszym i wskazało ją aż 38% respondentów.

Ponadto 96% badanych pracowników firm w Polsce twierdzi, że uczciwość i etyka są w firmie bardzo istotne (Sroka 2018, s. 107).

Interesujące jest to, że w dobie pandemii COVID-19 zmieniło się postrzeganie zachowań związanych z nadużyciami w biznesie. Od stycznia do lutego 2020 r. (2948 wywiadów) oraz w kwietniu 2020 r. (600 wywiadów) przeprowadzono badania z przedstawicielami organizacji z 33 krajów i terytoriów całego świata (w Polsce 100 rozmów). W raporcie z badań pt. *Czy to moment prawdy dla uczciwego biznesu? Światowe Badanie Uczciwości w Biznesie (2020)* zawarto wyniki badań przeprowadzonych w trakcie i po pandemii. Aż 90% badanych uważa, że pandemia COVID-19 stwarza ryzyko dla prowadzenia biznesu w sposób etyczny. W skali Polski 100% respondentów twierdzi, że istotne jest, aby organizacja potrafiła wykazać się uczciwością w biznesie (na świecie jest to 95%), a zdecydowana większość respondentów jest zdania, że kierownictwo odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu postaw etycznych w organizacji (rys. 2). Co interesujące, w zależności od badanej grupy respondentów zmienia się sposób postrzegania tych samych kwestii – inaczej są one postrzegane przez pracowników młodszych stażem, a inaczej przez kierownictwo. Aż 43% członków zarządu uważa, że pandemia może doprowadzić do poprawy sytuacji związanej z uczciwością w biznesie, podczas gdy wśród pracowników młodszych stażem z twierdzeniem tym zgadza się tylko 21% respondentów. 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 przedstawiono na rys. 3. Na podstawie badań ustalono, że członkowie kadry kierowniczej są czterokrotnie bardziej (12%) skłonni przyjąć lub wręczyć łapówkę niż pracownicy szeregowi (3%). Niepokój budzi wynik badania pokazujący, że co czwarty badany w Polsce (23%, na świecie 30%) byłby skłonny postąpić nieetycznie, gdyby wpłynęło to pozytywnie na wynagrodzenie lub rozwój kariery zawodowej (*Czy to moment... 2020*).

W raporcie (*Uczciwość... 2018*, s. 5) z 15. Światowego Badania Nadużyć Gospodarczych z 2018 r. przedstawiono wyniki badań, które wyraźnie wskazują dominującą rolę kierownictwa, jeśli chodzi o ponoszenie 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 (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* (9%) oraz dział HR (11%).



Rys. 2. Rola kierownictwa w budowaniu postaw etycznych (% odpowiedzi)

Źródło: (Czy to moment prawdy... 2020).

A. Gordon, dyrektor globalny Działu Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY stwierdza jednoznacznie, że wyniki przeprowadzonego badania sugerują, iż korzyści wynikające z przyznania uczciwości priorytetu nie tylko wykraczają poza samo unikanie kar, lecz mogą także przyczynić się do poprawy wyników działalności firmy (*Uczciwość...* 2018, s. 3). W przeprowadzonych badaniach własnych skupiono się na aspekcie sprawowania władzy w organizacji i oceny uczciwości zachowań osób zarówno sprawujących władzę (kierowników/dyrektorów), jak i podlegających władzy (pracownicy/podwładni).

4. Cel, pytania badawcze i metodyka badań własnych

W przeprowadzonych badaniach przyjęto następującą uniwersalną (nieprzypisaną do konkretnej dziedziny wiedzy) definicję uczciwości: „uczciwość to postępowanie zgodne z zasadami, wartościami i przekonaniem, to mówienie prawdy, to trwanie przy tym, co właściwe, to dotrzymywanie słowa” (Lennick i Kiel 2007, s. 105). Definicja ta pochodzi z opracowania na temat uniwersalnych wartości moralnych w edukacji dziecka. Została ona wybrana celowo ze względu na jej uniwersalność. Uczciwość można bowiem zaliczyć do wartości uniwersalnych, niepodlegających „sezonowym modom” (Siemieniec 2017).

Celem przeprowadzonego badania nie było zebranie opinii respondentów o nich samych w kontekście uczciwości, ale ich ocena zachowań nieuczciwych na podstawie własnych obserwacji dwóch grup pracowników organizacji: kierow-

ników/dyrektorów (K/D) i pracowników/podwładnych (P/P). Respondenci zostali podzieleni na dwie niezależne grupy, które nie wiedziały, jaki kwestionariusz otrzymała druga grupa. Jedna grupa proszona była o ocenę zachowań dyrektorów/kierowników, a druga – pracowników/podwładnych.

Celem przeprowadzonych badań była ocena zachowań nieuczciwych występujących w grupach przełożonych i podwładnych. Postawiono następujące pytania 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 w ocenie respondentów 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?

Poznanie różnic i podobieństw, jeśli chodzi o ocenę zachowań nieuczciwych w grupie podwładnych i przełożonych, może przyczynić się do opracowania sposobów przeciwdziałania nieuczciwym zachowaniom w organizacji.

W badaniach własnych wykorzystano kwestionariusz stworzony do badania zachowań korupcyjnych, który nie jest przeznaczony dla jednej wybranej grupy respondentów. Dzięki jego uniwersalności można go wykorzystać do badań oceny zachowań zarówno przełożonych, jak i podwładnych. W oryginalnym kwestionariuszu (Iyer i Samociuk 2007, s. 9) badano zachowania respondentów, którzy na pytanie „czy kiedykolwiek...” odpowiadali „tak/nie”. W dalszej części zdania następował opis zachowania. Na potrzeby badań własnych wykorzystano listę zachowań z oryginalnego kwestionariusza (Iyer i Samociuk 2007, s. 9), zmienił się natomiast sposób zadawania pytań. W badaniu poproszono respondentów o ocenę częstotliwości występowania opisanych zachowań kierowników/dyrektorów oraz pracowników/podwładnych¹. Odpowiedzi udzielane były według pięciostopniowej skali Likerta (od „nigdy” do „zawsze”). Lista pytań została podzielona na dwie części. Pierwsza część dotyczy zachowań nieuczciwych w kontekście ogólnym (pytania 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 16, 17), a część druga – w kontekście pracy zawodowej (pytania 3, 7, 9, 11, 12, 14, 15). Stwierdzenia, których dotyczyły pytania, zostały przedstawione w tabeli 1.

Przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy i były realizowane w maju 2021 r. na grupie celowo dobranych respondentów. W badaniu wzięło udział

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

Tabela 1. Pytania w kwestionariuszu w kontekście ogólnym i zawodowym

Kontekst ogólny		Kontekst zawodowy	
nr pytania	treść pytania	nr pytania	treść pytania
1	Korzysta z nielicencjonowanego oprogramowania lub nielegalnie kopiowanej muzyki	3	Zabiera materiały piśmienne lub sprzęt biurowy do domu, do prywatnego użytku
2	Świadomie nie płaci za przejazd autobusem lub pociągiem	7	Dolicza do wydatków poniesionych w ramach delegacji służbowej pozycje, które nie powinny się tam znaleźć
4	Świadomie zawyża prywatne roszczenie ubezpieczeniowe	9	Niewinnie kłamie na temat swoich kwalifikacji
5	Płaci robotnikowi budowlanemu, hydraulikowi, elektrykowi itp., nie biorąc rachunku (tzn. bez podatku)	11	Przyjmuje prezenty od dostawcy lub klienta i nie zgłasza tego faktu
6	Świadomie przekracza ograniczenia prędkości	12	Płaci łapówki, żeby dostać kontrakt
8	Ubiega się o korzyść, o której wie, że mu się nie należy	14	Przedstawia wydatki osobiste, takie jak opłata za członkostwo w klubie (np. siłownia, golf) lub za inne prywatne rozrywki, jako wydatki firmowe
10	Z rozmysłem nie reguluje opłaty za parkowanie	15	Kieruje zamówienia firmy na towary lub usługi do innej firmy, w której działalność jest osobiście zaangażowany on sam lub członek jego rodziny
13	Kradnie cokolwiek		
16	Zaniża wysokość pozycji zgłoszonych w deklaracjach podatkowych lub w ogóle nie zgłasza jakichś dochodów		
17	Nie deklaruje do oclenia przedmiotów, które należy zgłosić		

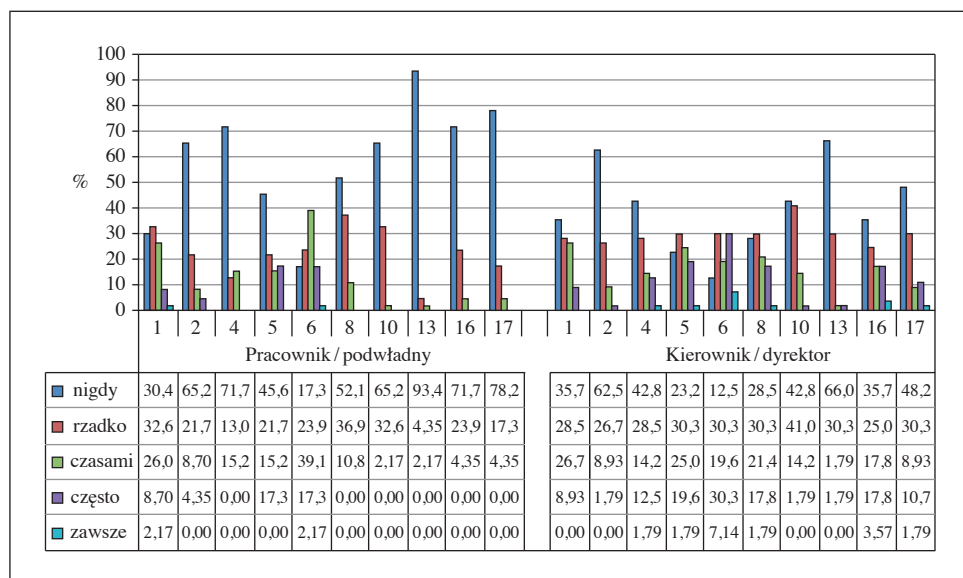
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Iyer i Samociuk 2007, s. 9).

102 respondentów (56 oceniających kierowników/dyrektorów i 46 oceniających pracowników/podwładnych), którzy byli studentami studiów magisterskich. Biorąc pod uwagę strukturę według płci, w grupie oceniającej K/D 69,64% stanowiły kobiety, a 30,36% mężczyźni, zaś w grupie oceniającej P/P kobiety stanowiły aż 89,13%, a mężczyźni 10,87%.

5. Wyniki badań własnych

Odpowiadając na pierwsze postawione pytanie badawcze (czy istnieje różnica w ocenie nieuczciwych zachowań w kontekście ogólnym grupy kierowników/dyrek-

torów i grupy pracowników/podwładnych?), dokonano analizy wybranej grupy pytań. W kontekście zachowań ogólnych przeanalizowano pytania nr: 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 16, 17. Odpowiedzi obu grup na pytania przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Porównanie opinii respondentów na temat nieuczciwych zachowań pracowników/ podwładnych i kierowników/dyrektorów w kontekście ogólnym (% odpowiedzi)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Aż 93,48% respondentów jest przekonanych o tym, że P/P, z którymi mieli styczność, nigdy niczego nie ukradli (pytanie 13). W przypadku K/D jest to 66,07%, więc nieco mniej, ale wciąż jest 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, a dla K/D było to aż 30,36%. Podsumowując, respondenci są mniej pewni uczciwości grupy K/D w porównaniu z grupą P/P. Odpowiedź „zawsze” dla grupy P/P wybrano tylko w przypadku dwóch pytań (2,17% respondentów). Były to pytania dotyczące korzystania z nielicencjonowanego oprogramowania (pytanie 1) i świadomego przekraczania ograniczenia prędkości (pytanie 6). Odpowiedź „zawsze” dla grupy K/D respondenci wybrali w przypadku pytań nr 4, 5, 6, 8, 16, 17. Najwyższy procent odpowiedzi „zawsze” odnotowano w pytaniu 6 (7,14%) dotyczącym świadomego przekraczania prędkości. W przypadku tego pytania dla obu grup najniższy był procent odpowiedzi „nigdy” (17,39% dla P/P i 12,5% dla K/D). Można więc stwierdzić, że przekraczanie prędkości wskazywane jest w przypadku obu grup jako nieuczciwe zachowanie wystę-

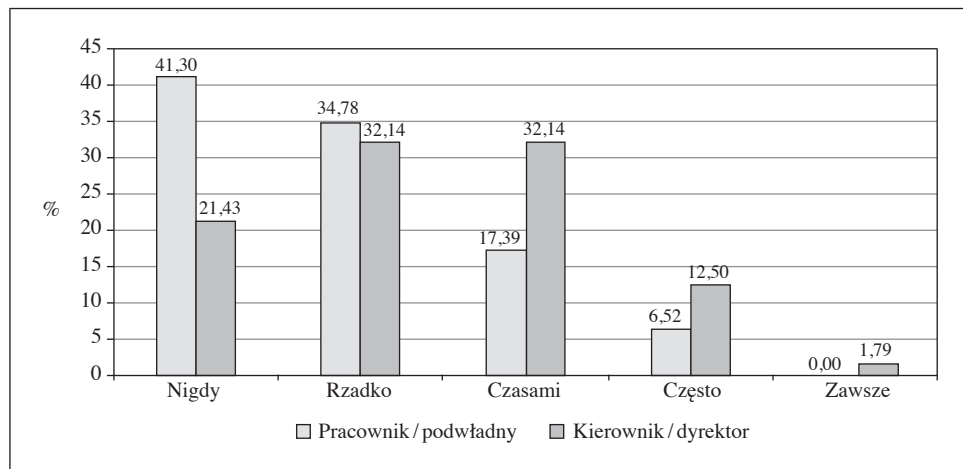
pujące najczęściej, przy czym zdecydowanie częściej w grupie K/D. Jeśli chodzi o odpowiedź „często”, to jedynie w przypadku pytania dotyczącego świadomego niepłacenia za przejazd autobusem lub pociągiem respondenci ocenili, że tego typu zachowania częściej występują w grupie P/P niż K/D². W przypadku pozostałych pytań w opinii badanych nieuczciwe zachowania częściej występują w grupie K/D. Podsumowując, respondenci częściej zauważają poszczególne nieuczciwe zachowania w grupie kierowników/dyrektorów niż pracowników/podwładnych. W przypadku większości pytań respondenci są bardziej przekonani co do niedopuszczania się zachowań nieuczciwych w kontekście ogólnym w grupie P/P niż w grupie K/D. Odnosząc się więc do pierwszego pytania badawczego, można wysnuć wniosek, że istnieje różnica w ocenie nieuczciwych zachowań w kontekście ogólnym na niekorzyść przełożonych.

Następnie udzielono odpowiedzi na drugie pytanie badawcze: które nieuczciwe zachowania w kontekście zawodowym w opinii respondentów występowały najczęściej, a które najrzadziej wśród kierowników/dyrektorów i pracowników/podwładnych w organizacji? Dokonano analizy pytań związanych wyłącznie z kontekstem pracy. Ze względu na znaczenie tej części pytań przeanalizowano je osobno (pytania nr 3, 7, 9, 11, 12, 14, 15).

Jeśli chodzi o pytanie 3 dotyczące wykorzystywania materiałów służbowych do celów prywatnych, respondenci uznali, że takie zachowanie nigdy lub bardzo rzadko dotyczy grupy P/P (76,08%), a w przypadku grupy K/D odpowiedzi „nigdy” i „rzadko” stanowiły łącznie zaledwie 53,57%. Rozkład odpowiedzi respondentów przedstawiono na rys. 4. Jeśli chodzi o grupę pracowników, w kolejnych odpowiedziach można zauważyć tendencję spadkową. Respondenci nie spotkali się z ani jednym przypadkiem pracownika czy podwładnego, który zawsze wykorzystywałby materiały służbowe do celów prywatnych. W przypadku grupy K/D odpowiedzi „zawsze” udzieliło 1,79% respondentów, co stanowi mały odsetek, ale jednak sytuacja taka miała miejsce.

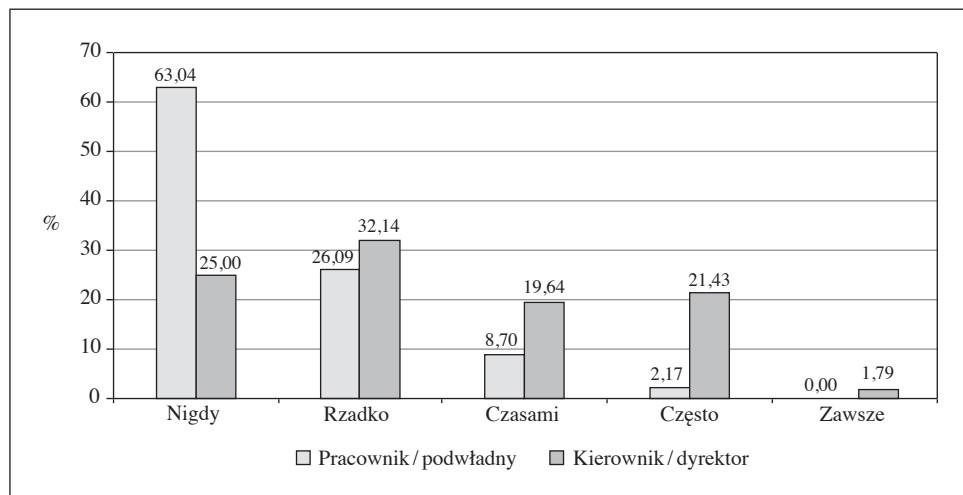
Kolejne analizowane pytanie (nr 7) dotyczyło doliczania dodatkowych pozycji do wydatków związanych z delegacją służbową. Również w tym przypadku respondenci oceniający grupę K/D uznali, że sytuacja taka zdarza się „czasami”, „często” i „zawsze” aż w 42,86%, podczas gdy w opinii respondentów oceniających grupę P/P było to zaledwie 10,87%, w tym 0% odpowiedzi „zawsze”. 63,04% respondentów uznało, że grupa P/P nigdy nie dopuściła się takiego zachowania, natomiast w przypadku grupy K/D odsetek odpowiedzi „nigdy” wynosił tylko 25% (rys. 5).

² Jest to interesujący wniosek, jednak z powodu braku danych wyjaśniających taki stan rzeczy trudno o jednoznaczną ocenę. Możliwe, że reprezentanci grupy K/D nie dopuszczają się takich zachowań ze względu na wartości, którymi się kierują, bądź wyższe zarobki niż grupy P/P, bądź dlatego, że częściej niż przedstawiciele drugiej grupy podróżują samochodem, a nie publicznymi środkami transportu.



Rys. 4. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące wykorzystywania materiałów służbowych do celów prywatnych (pytanie nr 3)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

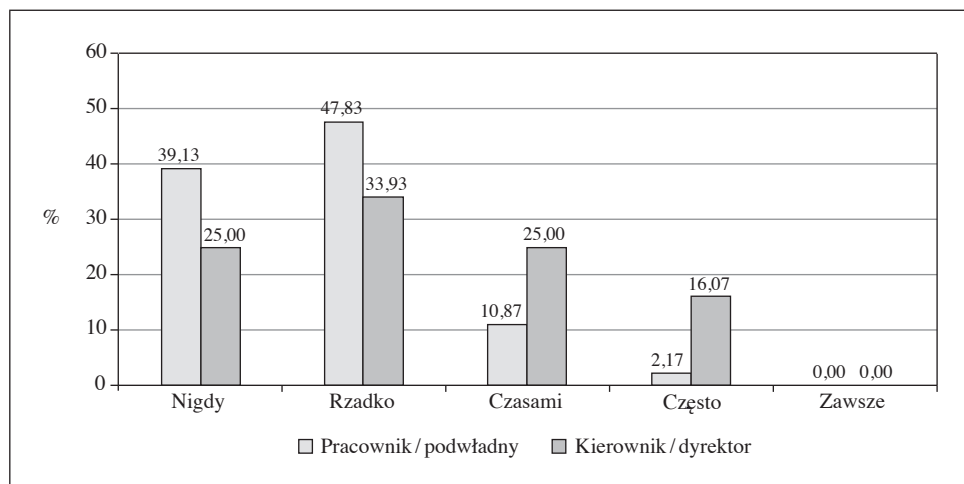


Rys. 5. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące doliczania dodatkowych pozycji do wydatków w ramach delegacji służbowej (pytanie nr 7)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Można więc wywnioskować, że jeżeli chodzi o nadużycia związane z dopisywaniem dodatkowych pozycji do wydatków poniesionych w ramach delegacji służbowych w ocenie respondentów zdecydowanie gorzej w kontekście oceny zachowań nieuczciwych wypadają K/D w porównaniu z P/P.

Kolejne pytanie (nr 9) związane było z podawaniem nieprawdziwych informacji związanych z własnymi kwalifikacjami. Również w przypadku tego pytania respondenci częściej zauważali takie zachowanie w odniesieniu do grupy K/D (odpowiedzi „czasami” i „często” wybrało 41,07% respondentów) niż do grupy P/P (13,04%). W przypadku obu grup nie wskazano takiego zachowania jako nagminnego, o czym świadczy zerowy wynik odpowiedzi „zawsze” (rys. 6).



Rys. 6. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące niewinnego kłamstwa związanego z własnymi kwalifikacjami (pytanie nr 9)

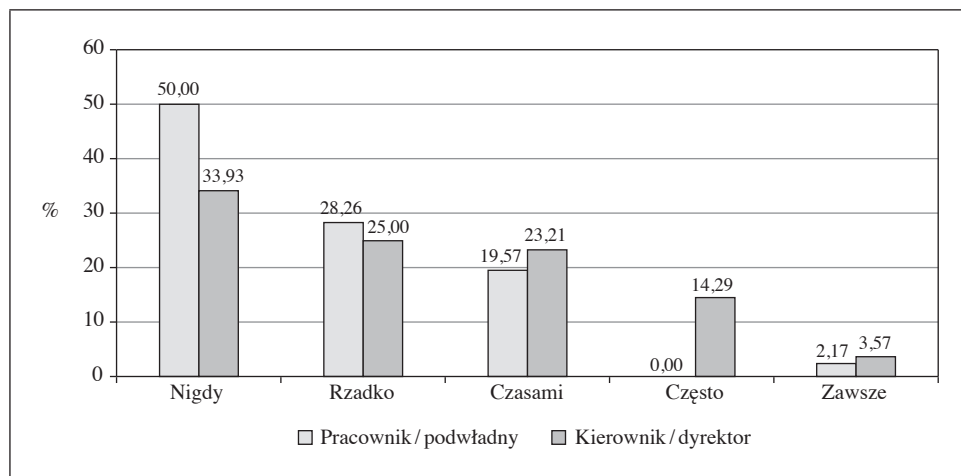
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Po raz kolejny negatywne zachowanie dotyczące kłamstwa na temat swoich kwalifikacji zauważano zdecydowanie częściej w przypadku grupy K/D niż P/P.

Następne pytanie (nr 11) dotyczyło przyjmowania prezentów i niezgłaszania tego faktu. Respondenci stwierdzili, że spotkali osoby z obu grup, które zachowują się tak nagminnie – odpowiedź „zawsze” stanowiła 2,17% w przypadku P/P i 3,57% w przypadku K/D. 50% respondentów uznało, że nigdy nie zaobserwowało takiego zachowania w przypadku grupy P/P, natomiast w przypadku K/D procent ten wynosił 33,93. Jeśli chodzi o odpowiedzi „rzadko” i „zawsze”, wyniki dla tych odpowiedzi różniły się maksymalnie o 3,64 pkt proc. Co ciekawe, często (14,29%) zachowanie to obserwowali respondenci oceniający grupę K/D, podczas gdy oceniający grupę P/P nie spotkali się z ani jednym przypadkiem takiego zachowania (rys. 7).

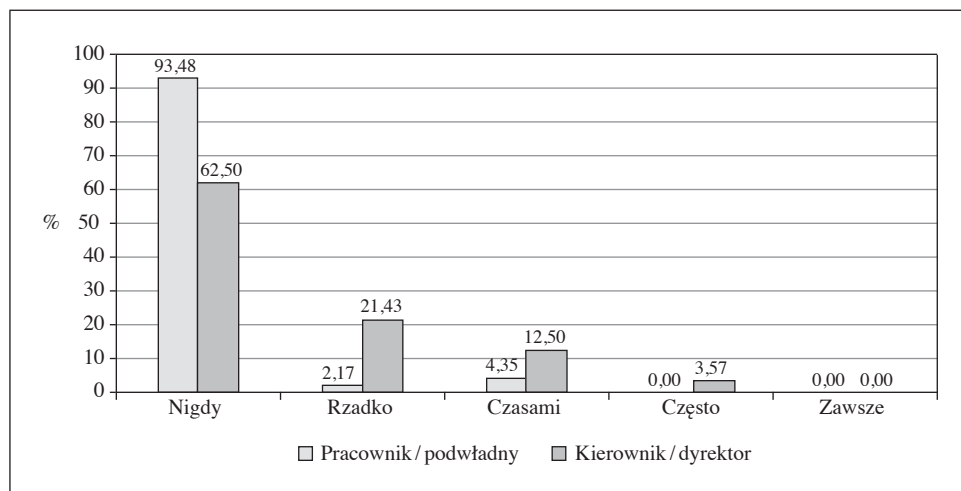
Pytanie 12 dotyczyło wręczania łapówek w celu otrzymania kontraktu. Respondenci z obu grup zakładają, że zdecydowana większość K/D (62,5%) oraz prawie nikt z grupy P/P nigdy nie wręcza łapówek w celu zdobycia kontraktu. W przypadku

grupy P/P takie zachowanie zauważono w małym stopniu, natomiast w przypadku K/D był to większy odsetek, ale wciąż o wiele mniejszy w porównaniu z poprzednimi pytaniami (rys. 8).



Rys. 7. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące przyjmowania prezentów i niezgłaszania tego faktu (pytanie nr 11)

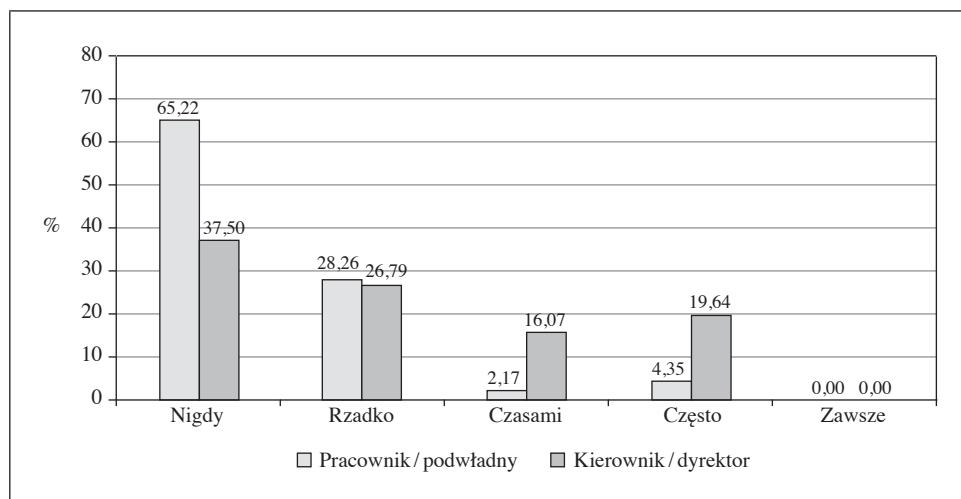
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.



Rys. 8. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące wręczania łapówek w celu otrzymania kontraktu (pytanie nr 12)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Rozważając odpowiedzi respondentów na pytanie 14 dotyczące przedstawiania wydatków osobistych jako wydatków firmowych, podobne wyniki uzyskano w przypadku obu grup dla twierdzeń „rzadko” (choć minimalnie więcej odpowiedzi odnotowano w przypadku grupy P/P) i „zawsze”. Aż 65,22% respondentów twierdziło, że nigdy nie zauważyło takiego zachowania w grupie P/P, natomiast w przypadku grupy K/D odsetek odpowiedzi „nigdy” był znacznie mniejszy – 37,5% (rys. 9).



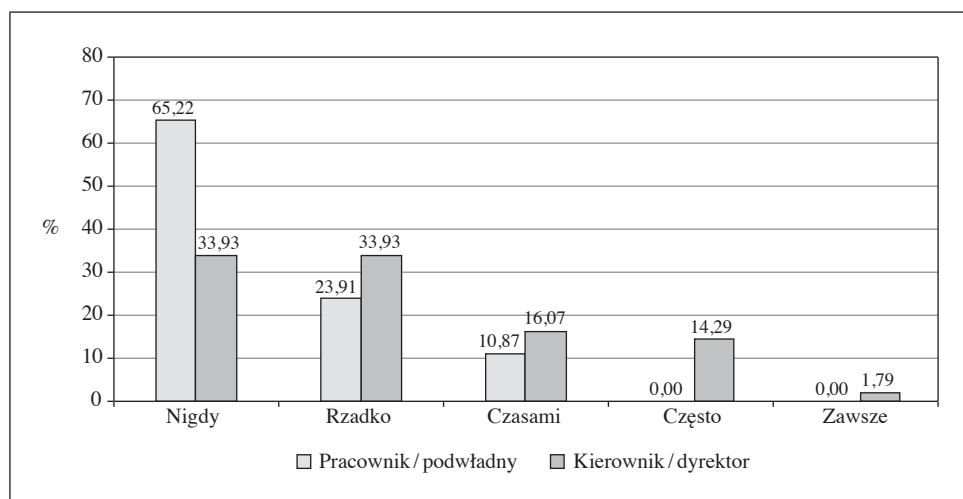
Rys. 9. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące przedstawiania wydatków osobistych jako wydatków firmowych (pytanie nr 14)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Ostatnie pytanie dotyczyło zachowania polegającego na kierowaniu zamówień firmy na towary lub usługi do innej firmy, w której działalność jest osobiście zaangażowana dana osoba lub członek jej rodziny. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można wywnioskować, że jako bardziej uczciwą oceniono grupę P/P, gdyż odpowiedzi „nigdy” lub „rzadko” pojawiają się aż w 89,13%, natomiast odpowiedzi „często” i „zawsze” nie wskazano w ogóle. W przypadku grupy K/D odpowiedzi „nigdy” i „rzadko” stanowiły łącznie dwie trzecie wszystkich odpowiedzi (67,87%). Respondenci spotkali się jednak z przypadkami takiego zachowania w grupie K/D (wybrano odpowiedzi „czasami”, „często”, „zawsze”) – rys. 10.

Podsumowując, można stwierdzić, że w grupie podwładnych jako najrzadziej występujące zachowanie wskazano wręczanie łapówek w celu otrzymania kontraktu, a na drugim miejscu znalazło się przedstawianie wydatków osobistych jako służbowych oraz kierowanie zamówień firmy do innej firmy, w której działal-

ność jest osobiście zaangażowana dana osoba lub członek jej rodziny. W przypadku grupy przełożonych jako najrzadziej występujące zachowanie również wskazano wręczanie łapówek w celu utrzymania kontraktu, a na drugim miejscu znalazło się zachowanie związane z przedstawianiem wydatków osobistych jako służbowych. Zachowania, które respondenci wskazali jako najczęściej występujące w ocenianych grupach (odpowiedzi „często” i „zawsze”), były różne w obu grupach. W przypadku grupy podwładnych wskazano na zachowanie związane z zabieraniem materiałów piśmiennych lub sprzętu biurowego do domu, do prywatnego użytku, a oceniając grupę przełożonych, wskazano zachowanie związane z doliczaniem do wydatków poniesionych w ramach delegacji służbowej pozycji, które nie powinny się w nich znaleźć.



Rys. 10. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące zachowania polegającego na kierowaniu zamówień firmy na towary lub usługi do innej firmy, w której działalność jest osobiście zaangażowana dana osoba lub członek jej rodziny (pytanie nr 15)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Trzecie pytanie badawcze brzmiało: czy płeć respondentów ma wpływ na ocenę nieuczciwych zachowań w kontekście zawodowym? Odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące oceny uczciwości zachowań P/P i K/D w kontekście zawodowym w podziale na płeć respondentów przedstawiono w tabeli 2.

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 sformułować wnioski. Przeanalizowano więc wyłącznie grupę oceniającą K/D, gdyż jej struktura ze względu na płeć to 39 kobiet do 17 mężczyzn, czyli

Tabela 2. Odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące oceny uczciwości zachowań P/P i K/D w kontekście zawodowym w podziale na płeć respondentów (w %)

Płeć	Odpowiedź	Numer pytania						
		3	7	9	11	12	14	15
Kierownicy/dyrektorzy								
Kobieta	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
Mężczyzna	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								
Kobieta	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
Mężczyzna	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.

69,64% kobiet do 30,36% mężczyzn. Warto zwrócić uwagę, że kobiety częściej wybierają odpowiedź „zawsze”, bo aż w przypadku 4 na 7 pytań (w każdym pytaniu odpowiedź ta stanowiła 2,56%). Mężczyźni tylko raz wskazali na tę odpowiedź (5,88%) – w pytaniu nr 4 dotyczącym przyjmowania prezentów. Aż 84,61% badanych kobiet wskazało, że w grupie K/D „nigdy” lub „rzadko” wręczane są łąpówki, a wśród mężczyzn odpowiedź tę wskazało 82,35% respondentów. Wartości te są więc zbliżone. Stosunkowo dużą dysproporcję w odpowiedziach kobiet i mężczyzn zauważyć można w przypadku pytania 2 dotyczącego doliczania dodatkowych pozycji do wydatków służbowych. 28,21% kobiet odpowiedziało, że w grupie K/D nigdy takie zachowania nie występują, a w grupie mężczyzn odpowiedzi

takiej udzieliło zaledwie 17,65%. Jeśli chodzi o odpowiedź „rzadko”, to wybrało ją 23,08% kobiet i aż 52,94% mężczyzn. Obie grupy uznały więc, że takie zachowanie nie występuje lub występuje rzadko, jednak mężczyźni rzadziej twierdzą, że nie występuje w ogóle. Jeśli chodzi natomiast o odpowiedzi „często” lub „zawsze”, największą różnicę w odpowiedziach kobiet i mężczyzn można zaobserwować w odpowiedziach na pytanie nr 7 (7,99 pkt proc.) i nr 9 (6,19 pkt proc.). W przypadku pytania nr 11 rozkład odpowiedzi jest prawie identyczny, gdyż różnica wynosi 0,3 pkt proc. Wydaje się, że na podstawie odpowiedzi respondentów nie można stwierdzić, czy ocena przyjmowania prezentów od dostawców/klientów zależy od płci. Interesujące jest to, że więcej zachowań nieuczciwych wskazały kobiety w pytaniach nr 3, 7, 9, 11 i 12, a w pytaniach 14 i 15 – mężczyźni. W pytaniu 14 dotyczącym przedstawiania osobistych wydatków jako firmowych aż 23,53% respondentów płci męskiej odpowiedziało, że często obserwowało takie zachowanie w grupie K/D. Jeśli chodzi o pytanie badawcze dotyczące wpływu płci na ocenę nieuczciwych zachowań, wnioski z badań można wysnuć tylko dla grupy oceniającej osoby sprawujące władzę. W większości pytań dotyczących kontekstu zawodowego kobiety częściej dostrzegały zachowania nieuczciwe niż mężczyźni. Odwrotna sytuacja miała miejsce tylko w przypadku dwóch pytań: przedstawiania osobistych wydatków jako firmowych oraz kierowania zamówień firmy na towary lub usługi innej firmy, w której działalność jest osobiście zaangażowana dana osoba lub członek jej rodziny.

6. Wnioski

Wyniki badań własnych są częściowo zbieżne z przytoczonymi wcześniej wynikami badań. W raporcie ze Światowego Badania Uczciwości w Biznesie 2020 (*Czy to moment...* 2020) wspomniano o wątpliwościach młodych stażem pracowników co do uczciwości kadry kierowniczej. Być może na ocenę tę ma wpływ zmiana pokoleniowa. Pokolenia Y i Z to pokolenia bardziej pragmatyczne i niezależne w porównaniu z pokoleniem X. Interesującym kierunkiem badań byłoby więc zbadanie zachowań grupy sprawującej władzę, aby zweryfikować, która z grup wyrażających opinię była bliższa prawdy. Odpowiadając na pierwsze pytanie badawcze dotyczące różnicy w ocenie nieuczciwych zachowań w kontekście ogólnym obu grup, na podstawie uzyskanych od respondentów odpowiedzi, można stwierdzić, że istnieje różnica w ocenie uczciwości zachowań grupy pracowników/podwładnych i grupy kierowników/dyrektorów. W ocenie respondentów prawie we wszystkich przypadkach (oprócz jednego) grupa K/D częściej dopuszczała się zachowań nieuczciwych niż grupa P/P. Odpowiadając na drugie pytanie badawcze, 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 łąpówki,

żeby dostać kontrakt dla obu grup). Zachowania nieuczciwe były wskazywane jako najczęściej występujące w przypadku grupy kierowników/dyrektorów niż grupy pracowników/podwładnych. Ostatnie pytanie badawcze dotyczyło wpływu płci respondentów na ocenę nieuczciwych zachowań pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów w kontekście zawodowym. Z powodu niewystarczającej próby badawczej (nieliczna grupa mężczyzn) analiza została przeprowadzona tylko dla grupy K/D, dlatego nie można jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Interesujące jest to, że istnieją takie typy zachowań, które były oceniane w różny sposób w zależności od płci (np. w pytaniu 14 mężczyźni określili wskazane zachowanie jako występujące często w 23,53%, zaś kobiety tylko 17,95%). Nie są znane przyczyny różnic w ocenach. Może do nich należeć np. niewystarczający dostęp do niektórych informacji lub mogą wystąpić inne przyczyny indywidualne lub organizacyjne. Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest niewystarczająca i dobrana celowo grupa badawcza. Wyniki przeprowadzonych badań prowadzą do interesujących wniosków. W celu kontynuacji badań należałoby sformułować kolejne pytania badawcze, np. czy wiek ma wpływ na ocenę zachowań nieuczciwych? Czy płeć ma wpływ na uczciwość zarówno podwładnych, jak i osób sprawujących władzę? Należałoby także przeprowadzić kolejne badania empiryczne wśród przedstawicieli obu grup poszerzone o ww. zagadnienia na reprezentatywnej i wybranej losowo grupie respondentów.

Literatura

Beer M. (2020), *Boards Need Truth (Whether They Want It or Not)*, „NACD Directorship”, May/June, <https://static1.squarespace.com/static/5cb7458452395824b46d82be/t/5faa84c46f08616716f698e8/1605010628031/NACD+Michael+Beer+Final+Article+PDF+06042020.pdf> (data dostępu: 1.07.2021).

Biskup R. (2007), *Dobre obyczaje w działalności gospodarczej*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, vol. 10, nr 1.

Błachnio A. (2021), *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(2), <https://doi.org/10.1007/s10943-019-00956-x>.

Cardona P., García-Lombardía 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>.

Czy to moment prawdy dla uczciwego biznesu? Światowe Badanie Uczciwości w Biznesie (2020), https://brief.pl/wp-content/uploads/2020/06/swiatowe_badanie_uczciwosci_w_biznesie_2020_raport_ey_prezentacja.pdf (data dostępu: 1.07.2021).

Drożdż M. (2012), *Uczciwość w blasku prawdy*, „Studia Socialia Cracoviensia”, nr 6, <http://dx.doi.org/10.15633/ssc.389>.

DuBrin A.J. (2000), *Przywództwo*, 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(5), <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2019-0557>.

Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.

Huhtala M., Fadjukoff P., Kroger J. (2020), *Managers as Moral Leaders: Moral Identity Processes in the Context of Work*, „Journal of Business Ethics”, vol. 172(4), <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.I. (2016), *Zasada uczciwości kupieckiej jako zasada prawa handlowego*, „Studia Iuridica Lublinensia”, vol. 25, nr 1, <https://doi.org/10.17951/sil.2016.25.1.161>.

Kostera M., Śliwa M. (2012), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Lennick D., Kiel F. (2007), *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Purana, Wrocław.

Lombardi M., Yoshihara N. (2018), *Treading a Fine Line: (Im)possibilities for Nash Implementation with Partially-honest Individuals*, „Games and Economic Behavior”, vol. 111, <https://doi.org/10.1016/j.geb.2018.03.004>.

O uczciwości i rzetelności zawodowej (2006), Komunikat z badań, BS/37/2006, CBOS, Warszawa, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_037_06.PDF (data dostępu: 1.07.2021).

Ogunfowora B., Bourdage J.S. (2014), *Does Honesty-Humility Influence Evaluations of Leadership Emergence? The Mediating Role of Moral Disengagement*, „Personality and Individual Differences”, vol. 56, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.08.026>.

Opinie o uczciwości i rzetelności zawodowej (2000), Komunikat z badań, BS/116/2000, CBOS, Warszawa, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2000/K_116_00.PDF (data dostępu: 1.07.2021).

Palmer R.E. (2010), *Przywództwo doskonałe*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Pałgan I. (2008), *Biznesmen wychowawcą? (w:) Etyka biznesu. Materiały międzynarodowego sympozjum, Radom, 27 maja 2008 r.*, red. M. Pierzchalska, I. Pałgan, Wydawnictwo Naukowe 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: 7.08.2021).

Sikorski C. (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo PWN, <https://sjp.pwn.pl> (data dostępu: 25.06.2021).

Społeczne oceny uczciwości i rzetelności zawodowej (2016), Komunikat z badań nr 34/2016, CBOS, Warszawa, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_034_16.PDF (data dostępu: 1.07.2021).

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*, red. B. Bartosik, H. Frejlik, C. Gawryś, K. Węglarczyk, Laboratorium Więzi, Warszawa.

Stachewicz K. (2014), *Aksjologia prawdy i uczciwości. Krótkie wprowadzenie w problematykę* (w:) *Prawda i uczciwość w życiu publicznym. Nie mów fałszywego świadectwa przeciw bliźniemu swemu. Materiały sesji naukowej zorganizowanej w Toruniu w dniach 8–9 listopada 2013 roku*, red. R. Wiśniewski, Towarzystwo Naukowe w Toruniu, Toruń.

Stachowicz-Stanusch A. (2007), *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

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”, vol. 1, <https://doi.org/10.14394/etyka.208>.

Uczciwość i rzetelność zawodowa (1998), Komunikat z badań, BS/7/7/98, CBOS, Warszawa, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/1998/K_007_98.PDF (data dostępu: 1.07.2021).

Uczciwość pod lupą. Przyszłość zarządzania zgodnością. 15. Światowe Badanie Nadużyć Gospodarczych (2018), https://branden.biz/wp-content/uploads/2018/05/EY_Global_Fraud_Survey_pl.pdf (data dostępu: 1.07.2021).

Wilson A.T. (2018), *Honesty as a Virtue*, „Metaphilosophy”, <https://doi.org/10.1111/meta.12303>.

Zuziak W. (2019), *Uczciwość a ideały społeczne. W poszukiwaniu nowego wzorca*, „Logos i Ethos”, vol. 49, nr 1, <http://dx.doi.org/10.15633/lie.3440>.