

Etyka pracy, przywiązanie organizacyjne a gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych – raport z badań

Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski w Katowicach

Celem poniższych badań było zaprezentowanie związków etyki pracy, przywiązania organizacyjnego oraz gotowości do podejmowania nieetycznych zachowań na rzecz organizacji w polskiej próbie ($N = 321$). Etykę pracy rozpatrywano – zgodnie z koncepcją Maxa Webera – jako syndrom siedmiu wymiarów (postaw i przekonań): traktowania pracy jako wartości centralnej, wartościowania ciężkiej pracy, niechęci do marnowania czasu, niechęci do czasu wolnego, odraczania gratyfikacji, gotowości do moralnego postępowania oraz polegania na sobie. Przywiązanie organizacyjne zostało zdefiniowane zgodnie z trójczynnikiem modelem przywiązania Meyera i Allen i rozpatrywane jako zespół stanów psychicznych: przywiązania afektywnego, trwałego i normatywnego. Gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych traktowano jako skłonność jednostki do zachowań nieuczciwych, ale dla dobra organizacji. W badaniach uzyskano umiarkowane i słabe związki wymiarów etyki pracy z przywiązaniem organizacyjnym. Istotnymi predyktorami przywiązania są: wymiar ciężkiej pracy, wymiar traktowania pracy jako wartości centralnej w życiu, odraczanie gratyfikacji oraz niższa tendencja do polegania na sobie. Potwierdzono też, że gotowość do moralnego (uczciwego) postępowania i niechęć do czasu wolnego obniżają gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, a przywiązanie normatywne oraz wartościowanie ciężkiej pracy zwiększają tę gotowość.

Słowa kluczowe: *wymiary etyki pracy, przywiązanie organizacyjne, nieetyczne zachowania proorganizacyjne*

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych w latach 2013 i 2014 na polskiej próbie 321 pracowników dotyczących związków etyki pracy w ujęciu Maxa Webera (2011), przywiązania organizacyjnego w koncepcji Meyera i Allen (1984, 1988; Allen, Meyer, 1990, 1996) oraz szczególnego przejawu przywiązania organizacyjnego, jakim jest gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (Umphress, Bingham, Mitchell, 2010). Nasze badania potwierdziły, że etyka pracy stanowi konstrukt odrębny

od przywiązania organizacyjnego, a pewne przekonania etyki pracy, które wzmacniają przywiązanie do organizacji, osłabiają gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych. Gotowość tę zwiększa przywiązanie organizacyjne.

Etyka pracy

Weber (2011) w swoich klasycznych pracach wiązał etykę pracy z religią protestancką (kalwinizm, baptyzm, metodyzm i pietyzm). Współcześnie jest ona traktowana jako konstrukt areligijny (Grabowski, 2012). Analizując angielskie znaczenie terminu *etyka pracy*, można stwierdzić, iż odnosi się on zarówno do moralnego, jak i amoralnego wartościowania pracy. W pierwszym przypadku mówi się o postrzeganiu pracy w kategoriach powinności, nakazu lub obowiązku moralnego oraz traktowaniu pracy jako dobra (w tym zakresie mieści się uznawanie bezczynności jako zachowania nagannego). Uprawnione jest tu

Małgorzata Chrupała-Pniak, Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski w Katowicach, ul. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice, e-mail: malgorzata.chrupala-pniak@us.edu.pl
Damian Grabowski, Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski w Katowicach, ul. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice, e-mail: damian.grabowski@us.edu.pl
Korespondencję w sprawie artykułu prosimy kierować na adres: malgorzata.chrupala-pniak@us.edu.pl

stosowanie terminu *etyka pracy*. W drugim przypadku chodzi o traktowanie pracy jako wartości centralnej i pożądanego elementu życia, jednak bez konotacji moralnych, stąd lepszym określeniem jest tu *etos pracy* rozumiany jako zwyczaj oraz styl życia akcentujący pracę (Grabowski, Chudzicka-Czupala, 2015).

Centralnym punktem etyki pracy jest idea, według której intensywne i rzetelne prace jest obowiązkiem, „którego wykonywanie stanowi wartość samą w sobie” (Bendix, 1975, s. 52), czyli autoteliczną. W literaturze przedmiotu *etyka pracy* przyjmuje definicje obejmujące szeroki wachlarz pożądaných i niepożądaných postaw, przekonań i zachowań związanych z pracą. Początkowo w pracach psychologów (Mirels, Garrett, 1971) dominowało założenie o jednowymiarowym charakterze etyki pracy, co oznaczało, że badano ją jedną skalą). Nowsze badania pokazują jednak wielowymiarowość etyki pracy. Furnham (1990) po przeprowadzeniu analizy treści i analizy czynnikowej pozycji występujących w kwestionariuszach badających etykę pracy wyodrębnił pięć czynników: (1) szacunek do i podziw dla ciężkiej pracy oraz gotowość do jej wykonywania, (2) stosunek do czasu wolnego, negatywny lub pozytywny, (3) religia i moralność (wiara w Boga i przekonanie, że człowiek powinien postępować uczciwie), (4) poleganie na sobie i niezależność od innych, (5) ascetyzm, czyli skłonność do umiaru. Miller, Woehr oraz Hudspeth (2002), opierając się na analizach Furnhama i przeprowadzając własną analizę czynnikową, przedstawili listę siedmiu wymiarów (postaw i przekonań) etyki pracy: (1) stawianie pracy w centrum życia i przekonanie, że jest ona podstawową aktywnością życiową; (2) wiara w sens ciężkiej pracy oraz przekonanie, że prowadzi ona do sukcesu i jest receptą na problemy i udręki życia; (3) niechęć do marnowania czasu oraz traktowanie go jako cennego zasobu; (4) niechęć do czasu wolnego i spostrzeganie aktywności w czasie wolnym jako mniej wartościowych; (5) odrzucanie gratyfikacji oraz uznawanie wartości tych nagród, na które należy czekać; (6) moralność, etyka – przekonanie, że ludzie powinni być uczciwi w relacjach z innymi; (7) niezależność i poleganie na sobie jako składniki indywidualizmu (por. Czarnota-Bojarska, 2006). Ta ostatnia koncepcja etyki pracy jest punktem wyjścia naszych badań.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, jednostka wykazująca się wysokim stopniem etyki pracy ciężko pracuje i przedkłada pracę nad odpoczynek, oszczędza i jest dumna ze swojej pracy, a także stale chce osiągać więcej oraz gromadzić coraz więcej dóbr. Taka postawa jednostki sprzyja budowaniu lepszej pozycji społecznej i wiąże się z nagrodami za włożony wysiłek. W sensie psychologicznym etyka pracy jest więc syndromem postaw

i przekonań jednostki, w ramach których silnie zaznacza się komponent emocjonalno-oceniający.

Przywiązanie organizacyjne i gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto termin *przywiązanie organizacyjne*, zaproponowany przez autorów polskiej wersji skali Meyera i Allen (Bańka, Wołowska, Bazińska, 2002), aby zaakcentować wyróżnienie tego konstruktów od zaangażowania w pracę w ujęciu Schaufeliego i współpracowników (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, Bakker, 2002). Przywiązanie organizacyjne albo, jak piszą niektórzy autorzy, zaangażowanie organizacyjne przybiera dwie formy psychologicznej identyfikacji z pracą i z organizacją (Chirkowska-Smolak, 2012). Pierwsza forma odnosi się do poziomu psychologicznej identyfikacji pracownika ze swoją pracą i wykonywanymi zadaniami (zazwyczaj jest określana jako *job involvement*; por. Kanungo, 1982). Druga forma to przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*), polegające na związaniu się z organizacją i przejawiające się w akceptacji celów i wartości organizacyjnych oraz silnym pragnieniu pozostania członkiem danej organizacji. Meyer i Herscovitch (2001) dokonali zestawienia zaproponowanych w literaturze definicji i wymiarów przywiązania organizacyjnego. Z ich przeglądu wynika, że przywiązanie traktowane jako siła łącząca jednostkę z organizacją jest wyodrębnione zarówno od opartych na wymianie form motywacji, jak i postaw jednostek wobec organizacji.

Podstawowe definicje przywiązania koncentrują się wokół „siły identyfikacji jednostki z organizacją i zaangażowania jednostki w sprawy organizacji” (Mowday, Steers, Porter, 1979, s. 226), zestawu normatywnych nacisków na jednostkę, aby działała „w kierunku osiągnięcia własnych celów i celów organizacyjnych” (Wiener, 1982, s. 421), stanów psychologicznego przywiązania do organizacji, w którym znajduje odzwierciedlenie stopień internalizacji przez jednostkę celów i wartości organizacji (O’Reilly, Chatman, 1986); psychologicznego stanu wiążącego jednostkę z organizacją (Meyer, Allen, 1991) i więzi jednostki z organizacją (Mathieu, Zajac, 1990). Identyfikacja i więź jednostki z organizacją są równoznaczne z tzw. tożsamością organizacyjną, czyli poczuciem jednostki, że jest ona częścią grupy, którą stanowi organizacja (zob. Czarnota-Bojarska, 2010). Obecne w teorii przywiązania organizacyjnego wymiary dotyczą najczęściej identyfikacji rozumianej jako afektywne zaangażowanie organizacyjne, polegające na dążeniu do przynależenia do organizacji, bycia lojalnym wobec niej i jednoczesnym odczuwaniu przyjemności z bycia jej częścią (Meyer, Allen, 1991; O’Reilly, Chatman, 1986). Ten wymiar, zgodnie z modelem Meyer

i Allen zwany przywiązaniem afektywnym, ma charakter instrumentalny i dotyczy traktowania organizacji jako miejsca, które zapewnia jednostce możliwość osiągnięcia własnych celów lub otrzymywania pożądanego nagród organizacyjnych (Angle, Perry, 1981; Penley, Gould, 1988). Drugi wymiar, tzw. przywiązanie trwałe, ma charakter instrumentalno-kalkulacyjny. Jednostka czuje się związana z organizacją, bo szacuje wysokie koszty odejścia z niej i odczuwa zewnętrzną presję pozostania w niej (Meyer, Allen, 1991; Mayer, Schoorman, 1992). Trzeci wymiar, przywiązanie normatywne, dotyczy zgodności systemu wartości i przekonań jednostki z wartościami organizacji. Ten typ przywiązania jest oparty na dążeniu do zachowania spójnego z indywidualnym systemem wartości zinternalizowanym w procesach socjalizacji jednostki (Meyer, Allen, 1991; Mayer, Schoorman, 1992; O'Reilly, Chatman, 1986; Penley, Gould, 1988).

Nasze badania zostały oparte na koncepcji Meyera i Allen (1991). Ich popularny i integrujący główne podejścia trójczynnikiowy model traktuje przywiązanie organizacyjne jako siłę identyfikacji oraz więzi jednostki z określoną organizacją, a także gotowość jednostki do podejmowania wysiłku na rzecz danej organizacji i chęć pozostawania w niej (Bańka i in., 2002). W ramach przywiązania organizacyjnego Meyer i Allen wyeksponowali trzy komponenty różnicujące to przywiązanie ze względu na jego źródło (wewnętrzne i zewnętrzne wobec jednostki) oraz rodzaj oceny tego motywu przez jednostkę. Wszystkie trzy formy przywiązania mogą zdaniami badaczy występować równocześnie. Pierwszy jest składnik afektywny, tzw. przywiązanie afektywne (*affective commitment*), czasami opisywane jako identyfikacja, i zaangażowanie oznaczające pozytywną relację emocjonalną, jaką pracownik ma względem swojej organizacji. W ramach tego komponentu przywiązania organizacyjnego podstawą pozostawania w danej organizacji i angażowania się w jej funkcjonowanie jest wewnętrzna chęć jednostki i jej pragnienie oparte na pozytywnym afekcie („pracuję tutaj, bo tego chcę i to lubię”). W innych opracowaniach autorzy zwracają uwagę na silny związek afektywnego przywiązania z odczuwaniem stanów przyjemności czy satysfakcji z pracy w danej organizacji (Meyer, Herscovitch, 2001, za: González, Guillén, 2008) oraz osobistą etyką pracy (Buchanan, 1974; Kidron, 1978, za: Meyer, Allen, 1991).

Drugi składnik, który jest odpowiedzialny za przywiązanie organizacyjne, to świadomość ewentualnych kosztów, które pracownik musiałby ponieść, opuszczając organizację, albo obecność konkretnych potrzeb, nacisków i zobowiązań, których „obsługa” pozwala zapewnić mu wykonywanie pracy w danej organizacji. Składnik ten jest nazwany przywiązaniem trwałym (*continuance commitment* lub

alienative commitment)) i wiąże się ze zjawiskiem opisywanym przez koncepcję zakładów dodatkowych Beckera (Becker, 1960; Kanter, 1968, za: Spik, Klincewicz, 2008). Przywiązanie to ma charakter instrumentalny i jego wygaśnięcie, wówczas gdy jest ono jedyną formą przywiązania, prawdopodobnie skutkuje odejściem jednostki z organizacji. Przywiązanie trwałe jest rezultatem oddziaływania na osobę czynników zewnętrznych i kontekstowych, np. systemu nagród organizacyjnych i sytuacji na rynku pracy, a nie wpływem czynników natury wewnętrznej. Zdaniem niektórych badaczy przywiązanie trwałe wyjaśnia raczej, dlaczego jednostki decydują się pozostać w organizacji (por. *calculative involvement*, za: Hrebiniak, Aluto, 1972) aniżeli ich przywiązanie organizacyjne (Ko, Price, Mueller, 1997, za: González, Guillén, 2007).

Trzeci komponent oznacza przywiązanie regulowane przez stany tożsame z poczuciem moralnego obowiązku i jest określane jako przywiązanie normatywne (*normative commitment*). Jest ono wywoływane wewnętrznymi naciskami jednostki na wypełnienie powinności wobec siebie, innych osób, instytucji, społeczeństwa, kraju itd. Związane jest także z dążeniem jednostki do doskonałości i samorealizacji (González, Guillén, 2007; Meyer, Herscovitch, 2001). Jednostka racjonalnie akceptuje cele, wartości i kierunki działania organizacji, a jednocześnie postrzega swoje uczestnictwo w niej jako rodzaj moralnego zobowiązania, którego powinna dotrzymać, niezależnie od korzyści i nagród, jakie uzyskuje od organizacji (Bańka i in., 2002). Czasami przywiązanie to jest określane jako przywiązanie moralne, gdy jednostka zintegrowała wartości i cele organizacyjne ze swoją tożsamością (Hall, Schneider, Nygen, 1970, za: Kidron, 1978).

Przywiązanie organizacyjne może wyjaśniać przyczyny zachowań obywatelskich w organizacji oraz proorganizacyjnych zachowań nieetycznych. Zachowania obywatelskie wpisują się w coraz powszechniejsze ze strony pracodawcy oczekiwania, że pracownicy powinni przejawiać pewne nadzwyczajne i nieopisane zakresem czynności zachowania lojalnościowe i innowacyjne (np. gotowość do niesienia pomocy mniej doświadczonym pracownikom, akceptacja pracy po godzinach bez dodatkowego wynagrodzenia, spontaniczne działania zwiększające efektywność i wydajność, zgoda na obniżenie wynagrodzenia bez obniżania jakości i ilości wykonanej pracy w sytuacji przejściowych trudności firmy itd.). Rezultaty badań potwierdzają, że opisane wyżej przykłady zachowań obywatelskich korelują dodatnio z przywiązaniem organizacyjnym (González, Guillén, 2008).

Gotowość pracownika do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (*unethical pro-organizational behavior*) jest definiowana jako skłonność jednostki do tego,

aby zachować się nieetycznie na korzyść swojej organizacji (np. „rozminąłbym się z prawdą, aby poprawić wizerunek czy wynik finansowy mojej firmy”). Jak wynika z obserwacji praktyki zarządzania, czasami tego typu zachowania mogą stanowić nieformalne oczekiwania pracodawcy wobec pracowników. Badania pokazują (zob. Umphress i in., 2010), że identyfikacja z organizacją oraz przekonanie jednostki o wartości pozytywnego odwzajemniania się zwiększają jej gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań na rzecz organizacji. Osoby, które silnie identyfikują się z organizacją oraz odczuwają wobec niej zobowiązanie i wdzięczność, są w stanie częściej podejmować na rzecz swojej organizacji zachowania nieetyczne. Meyer i Allen (1991) wymieniają wśród źródeł przywiązania normatywnego inwestycje, jakie organizacja czyni względem pracownika (np. finansowanie studiów podyplomowych, które podjął pracownik). W takiej sytuacji pracownicy na ogół odczuwają wdzięczność wobec organizacji (tutaj ważną rolę odgrywają normy wzajemności), co może wywoływać ich wyższą gotowość do zachowań nieetycznych na jej rzecz. Można zatem przypuszczać, że przywiązanie organizacyjne zwiększa gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (por. Umphress i in., 2010).

Etyka pracy a przywiązanie organizacyjne i gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych

Zaproponowana przez Cherringtona (1980) koncepcja etyki pracy traktowała przywiązanie organizacyjne jako składnik tejże. Ujęcie to wychodzi poza definicję tego konstruktu przyjmowaną przez Maxa Webera (2011). Cherrington w ramy etyki pracy wpisał bowiem obowiązek lojalności wobec własnej organizacji. Obowiązek ciężkiej pracy oznacza tu więc także obowiązek intensywnej pracy dla danej organizacji. Późniejsze badania wskazują jednak, że etyka pracy i przywiązanie organizacyjne są odrębnymi konstruktami (Brown, 1996; Paullay, Alliger, Stone-Romero, 1994). Kidron (1978) przedstawił etykę pracy jako predyktor przywiązania organizacyjnego. Replikując badania Dubina i in. (1975, za: Kidron, 1978) i analizując prace Werkmeistera (1967, za: Kidron, 1978) Kidron potwierdził, że pracownicy traktujący pracę jako centralną wartość życiową są silniej przywiązani organizacyjnie, przy czym przywiązanie to jest oparte na identyfikacji z celami i wartościami organizacji (przywiązanie afektywne i normatywne), a nie na kalkulacji (przywiązanie trwałe). To ostatnie nie jest jego zdaniem związane z etyką protestancką, ale wynika z pragmatycznej i „biznesowo” zorientowanej natury jednostki. Inny model przedstawił Brown (1996), który wymiary etyki pracy traktuje jako predyktory zaangażowania w pracę (*job involvement*),

rozpatrywanego jako identyfikacja z czynnościami pracy wyznaczająca identyfikację z organizacją, czyli przywiązanie organizacyjne (*organizational commitment*).

Operacjonalizacja moralna pojęcia *organizational commitment* (nawiązująca do etyki pracy – przyp. aut.) zastosowana przez Barge’a i Schluetera (1988) kładzie nacisk na identyfikację. Identyfikacja jest tutaj stopniem, w jakim pracownicy traktują cele i wartości organizacji jako własne i zgodne z własną etyką. Meyer i Allen (1991) traktują etykę pracy (rozumianą jako przekonania będące odbiciem norm społecznych nakazujących zwiększenie zaangażowania w pracę – przyp. aut.) jako predyktor przywiązania afektywnego. Podobnie, jako predyktor tego przywiązania, etykę pracy przedstawił Lee (1971, za: Buchanan, 1974), który uważał, że istotą wyznawania etyki pracy przez pracownika jest doświadczenie przez niego poczucia sensu pracy.

Rozpatrując etykę pracy jako system przekonań, można zakładać zatem, że system ów wyznacza przekonania i postawy wyrażające potrzebę przywiązania się do organizacji, a następnie gotowość do podejmowania zachowań nieetycznych. Orientacje normatywne (wiedza normatywna składająca się z pojęć „jak powinno być”), nakazujące intensywną pracę i osiągnięcie w niej wysokich standardów (etyka pracy), mogą oznaczać też dokładne wywiązywanie się z ról organizacyjnych i zwiększać identyfikację z organizacją. W akcentowanej przez etykę pracy definicji „rzetelnej pracy” mogą mieścić się: dokładne wywiązywanie się z ról organizacyjnych oraz lojalność wobec pracodawcy. Takie kategorie mogą wyznaczać przywiązanie do organizacji (Cherrington, 1980) i w konsekwencji wręcz zwiększać skłonność do całkowitego poświęcenia się jednostki na rzecz organizacji, przejawiającego się również w podejmowaniu działań nieetycznych, takich jak okłamywanie klientów. Z drugiej strony mieszczące się w ramach etyki pracy przekonania, że praca jest obowiązkiem moralnym oraz że ludzie powinni być uczciwi w relacjach z innymi, a także gotowość do podejmowania zachowań moralnych, nieszkodzących innym, powinny zmniejszać takie poświęcenie.

Zważając na powyższe rozważania oraz na badania Umphress i współpracowników (2010), można zakładać, że z jednej strony etyka pracy, zwiększając przywiązanie organizacyjne, podwyższa gotowość do podejmowania zachowań nieetycznych na rzecz organizacji, a z drugiej zmniejsza ją (szczególnie wymiar: gotowość do moralnego postępowania). Jednakże pewne wymiary etyki pracy, takie jak wartościowanie ciężkiej pracy (w tym sukcesu), mogą tę gotowość zwiększać nawet bezpośrednio, gdyż w cytowanych badaniach skupianie się na własnej karierze pozwalało podejmować nieetyczne zachowania na rzecz organizacji.

CEL BADAŃ I HIPOTEZY BADAWCZE

Celem badań było zaprezentowanie związków między przywiązaniem organizacyjnym a etyką pracy. Opierając się na modelach teoretycznych etyki pracy i przywiązania organizacyjnego, przyjęto założenie, że wymiary etyki pracy jako system postaw wobec niej mają wpływ na przywiązanie organizacyjne zarówno globalnie, jak i w poszczególnych wymiarach tego przywiązania. Przyjęto następujące hipotezy:

hipoteza 1: etyka pracy koreluje pozytywnie z przywiązaniem organizacyjnym.

Zważając na przytoczone wyżej koncepcje i definicje etyki pracy (Buchanan, 1974; Cherrington, 1980; Kidron, 1978; Miller i in., 2002) oraz badania empiryczne w tym zakresie, oczekiwano przede wszystkim związków między wymiarami etyki pracy a przywiązaniem afektywnym i normatywnym:

hipoteza 2: etyka pracy koreluje pozytywnie z przywiązaniem afektywnym;

hipoteza 3: etyka pracy koreluje pozytywnie z przywiązaniem normatywnym.

Oczekiwano, że wymiary: traktowanie pracy jako centralnej wartości w życiu, wiara w sens ciężkiej pracy oraz niechęć do marnowania czasu i odraczanie gratyfikacji będą relatywnie silniej korelować z przywiązaniem niż pozostałe wymiary etyki pracy. Przewidywano, że przywiązanie trwale wykazuje słabsze związki lub brak związków z etyką pracy w porównaniu do pozostałych składników przywiązania (por. Bańka i in., 2002):

hipoteza 4: etyka pracy koreluje słabiej z przywiązaniem trwałym.

Oczekiwano także, że etyka pracy koreluje słabo i głównie negatywnie z gotowością do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (NZPO):

hipoteza 5: etyka pracy koreluje słabo i głównie negatywnie z proorganizacyjnymi zachowaniami nieetycznymi.

Zakładano przede wszystkim istnienie negatywnego związku NZPO z gotowością do moralnego postępowania oraz pozytywnego z wartościowaniem ciężkiej pracy.

Oczekiwano, że wymiary etyki pracy, takie jak ciężka praca, traktowanie pracy jako centralnej wartości, niechęć do marnowania czasu oraz odraczanie gratyfikacji są predyktorami przywiązania organizacyjnego. Przewidywano także, że wymiary etyki pracy oraz składniki przywiązania organizacyjnego są predyktorami gotowości do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych. Precyzując, oczekiwano, że wymiary etyki pracy (z wyjątkiem wartościowania ciężkiej pracy) są związane z niższym natężeniem

tej gotowości, składniki przywiązania organizacyjnego zaś z wyższym jej natężeniem.

Na podstawie badań (przegląd: zob. Meyer, Allen, 1991) spodziewano się także związków przywiązania organizacyjnego ze zmiennymi demograficznymi oraz organizacyjnymi (takimi jak płeć, wielkość firmy, zajmowane stanowisko).

METODA

Osoby badane

W celu przedstawienia związków etyki pracy z przywiązaniem organizacyjnym i gotowością do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych przebadano 321 osób pracujących w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach na Górnym Śląsku i w Małopolsce. Głównym kryterium uczestnictwa w badaniu był staż pracy powyżej dwóch lat w danej organizacji oraz w przypadku samozatrudnionych dwa lata pracy dla danej organizacji (firmy). W próbie znalazło się 195 kobiet (61%) i 126 mężczyzn (39%). Przeciętny wiek osób badanych wynosił 33 lata, badania objęły grupę osób od 20 do 60 lat. Większość badanych miała wykształcenie co najmniej średnie (178 osób badanych – 55% – legitymowało się wykształceniem średnim i 118 osób wyższym – 37%), 20 osób miało wykształcenie zawodowe (6%). Tylko cztery osoby zakończyły edukację na szkole podstawowej. Badania przeprowadzono w latach 2013 i 2014.

Narzędzia

Wielowymiarowy profil etyki pracy (WPEP). Jest to polska adaptacja *Multidimensional Work Ethic Profile* (Miller i in., 2002) opracowana przez Chudzicką-Czupałę i Grabowskiego (2010; Grabowski, Chudzicka-Czupała, 2015). W badaniach posłużono się skróconą wersją tego kwestionariusza (WPEP-s). Wykorzystując wyniki badań przeprowadzonych na próbach 291 studentów oraz 317 i 449 pracowników, każdą z siedmiu skal skrócono do pięciu pozycji. Kryteriami pozostawienia danej pozycji w skali były kolejno: moc dyskryminacyjna pozycji [itemów; *Skorygowane współczynniki korelacji item-skala* (SKIS)], ich ładunki czynnikowe oraz treść. W sumie skrócona wersja składa się z 35 pozycji oraz z siedmiu skal (zob. Grabowski, 2014):

- ciężka praca (CP) – wiara w cnoty ciężkiej pracy, przekonanie, że taka praca prowadzi do sukcesu i pozwala poradzić sobie z trudnościami w życiu ($\alpha = 0,86$);
- praca jako centrum życia (PC) – traktowanie pracy jako centralnej wartości w życiu, której wykonywanie daje zadowolenie i spełnienie; przekonanie, że praca jest sposobem radzenia sobie z problemami w życiu ($\alpha = 0,76$);
- niechęć do marnowania czasu (NMC) – przekonanie o wartości efektywnego wykorzystywania czasu ($\alpha = 0,69$);

- niechęć do czasu wolnego (NCW) – dezaprobata aktywności czasu wolnego ($\alpha = 0,76$);
- odrzucanie gratyfikacji (OG) – przekonanie o wartości nagród umieszczanych w przyszłości ($\alpha = 0,80$);
- moralność/etyka (ME) – gotowość do uczciwego postępowania wobec innych ($\alpha = 0,65$);
- poleganie na sobie samym/niezależność (PS) – przekonanie, że w pracy należy liczyć na siebie ($\alpha = 0,81$).

Skrócona wersja WPEP-s charakteryzuje się zadowalającą rzetelnością (wskaźniki α Cronbacha obliczone w danej próbie podano w nawiasie) oraz trafnością. Zweryfikowano także trafność czynnikową. Konfirmacyjna analiza WPEP-s przeprowadzona na tej próbie wykazała zadowalające dopasowanie siedmioczynnikowego modelu do danych uzyskanych za pomocą badania skalami tego kwestionariusza [χ^2 (df) = 1110,02 (539), RMSEA = 0,058; CFI = 0,93; NFI = 0,88; oznaczenia: zob. Konarski, 2009].

Do pomiaru nasilenia każdego z siedmiu wymiarów etyki pracy zastosowano zestaw pięciopunktowych skal typu Likerta, gdzie zadaniem osoby badanej jest wybór odpowiedzi od *całkowicie się nie zgadzam* (CN) do *Całkowicie się zgadzam* (CZ), gdzie N oznacza *nie zgadzam się*, Z – *zgadzam się*, a D odnosi się do odpowiedzi *trudno powiedzieć*. W ramach analizy statystycznej poszczególnym kategoriom odpowiedzi przyporządkowano następujące wartości: CN – 1, N – 2, D – 3, Z – 4, CZ – 5. W obliczeniach posługiwano się także sumą wszystkich itemów, co stanowi tzw. globalny wskaźnik WPEP.

Skala przywiązania do organizacji (SPO). Jest to polska adaptacja skali Meyera i Allen (1991; Allen Meyer, 1996) w opracowaniu Bańki, Wołowskiej i Bazińskiej (2002). Zarówno oryginalne narzędzie, jak i polska adaptacja charakteryzują się satysfakcjonującymi właściwościami psychometrycznymi (zob. Bańka i in., 2002). Skala ta opiera się na trójwymiarowym modelu przywiązania do organizacji. Autorzy opisują przywiązanie afektywne, normatywne oraz trwałe. Narzędzie składa się z 18 pozycji, przy tym na każdy z trzech wymiarów (podskal) przypada po sześć pozycji. Sumując wyniki z trzech podskal, otrzymuje się wynik globalny – wskaźnik przywiązania organizacyjnego (PO). Badani ustosunkowują się do tych pozycji za pomocą siedmiostopniowej skali od 1 do 7 (1 oznacza *całkowicie się nie zgadzam*, 7 – *zgadzam się w pełni*). W naszych badaniach skale uzyskały porównywalne współczynniki α Cronbacha: PA: $\alpha = 0,87$; PT: $\alpha = 0,73$; PN: $\alpha = 0,88$. W obliczeniach posługiwano się także sumą wszystkich itemów, co stanowi tzw. globalny wskaźnik przywiązania organizacyjnego (PO).

Nieetyczne zachowania proorganizacyjne (NZPO). Jest to zestaw sześciu stwierdzeń do badania gotowości do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, w opracowaniu Umphress i współpracowników (2010) i tłumaczeniu Chudzińskiej-Czupały, Paruzel-Czachury oraz Grabowskiego (Grabowski, Chrupała-Pniak, Chudzińska-Czupała, Paruzel-Czachura, w przygotowaniu). Zgodność wewnętrzna dla tego zestawu wyniosła $\alpha = 0,89$. Przykładowe stwierdzenia składające się na ten zestaw to: „Zdecydowałbym rozminąć się z prawdą, aby poprawić wizerunek mojej firmy”, „Jeśli pomogłoby to mojej firmie, wyolbrzymiłbym przed klientami prawdę o jej produktach lub usługach”. Badani ustosunkowują się do tych pozycji za pomocą siedmiostopniowej skali od 1 do 7 (1 oznacza *całkowicie się nie zgadzam*, 7 – *zgadzam się w pełni*). Test jednowymiarowości, polegający na przeprowadzeniu konfirmacyjnej analizy czynnikowej sprawdzającej dopasowanie jednoczynnikowego modelu do danych, pokazał następujące miary dopasowania χ^2 (df) = 74,04 (9), RMSEA = 0,15, CFI = 0,96, NFI = 0,96; SRMR = 0,047. Biorąc jako kryterium jednowymiarowości skali wartość SRMR (mniejsza niż 0,08; zob. Hattie, 1985; Konarski, 2009; Song, Singh, Singer, 1994) można stwierdzić, że NZPO jest skalą jednowymiarową.

WYNIKI

Aby odpowiedzieć na pytanie o związki przywiązania organizacyjnego z etyką pracy, najpierw obliczono współczynniki korelacji między poszczególnymi skalami badanych zmiennych oraz wskaźnikami globalnymi (sumy skal PO oraz WPEP-s, zob. tabela 1).

Przywiązanie organizacyjne (wskaźnik globalny PO) koreluje umiarkowanie (wartość powyżej 0,2) z etyką pracy (wskaźnikiem globalnym etyki pracy WPEP-s) oraz skalami: praca jako centrum (PC) i ciężką pracą (CP), nieco słabiej z odrzucaniem gratyfikacji (OG) oraz z niechęcią do marnowania czasu (NMC). Przywiązanie organizacyjne (PO) koreluje nisko i nieistotnie z niechęcią do czasu wolnego (NCW). Analiza nie wykazała właściwie żadnego związku między PO a poleganiem na sobie (PS) oraz deklarowaniem gotowości do moralnego postępowania (ME). Przywiązanie normatywne (PN) koreluje umiarkowanie z globalnym wskaźnikiem etyki pracy, wymiarami: PC, CP, OG oraz słabiej z NCW i NMC. Przywiązanie trwałe (PT) koreluje słabiej (niż PA i PN) z globalnym wynikiem WPEP-s i wymiarem PC etyki pracy oraz nisko (wartość 0,1) z NMC i OG, nisko i nieistotnie z PS, ME i CP oraz bardzo nisko z NCW. Przywiązanie afektywne (PA) koreluje z wymiarami etyki pracy podobnie jak PN,

Tabela 1

Korelacje między wskaźnikiem globalnym i skalami przywiązania do organizacji (SPO) a wskaźnikiem globalnym i skalami etyki pracy (WPEP-s) $N = 321$

	<i>M</i>	<i>SD</i>	PA	PT	PN	PO	NZPO
CP	17,58	4,19	0,21***	0,09	0,27***	0,22***	0,12*
PC	18,80	3,68	0,32***	0,15**	0,31***	0,30***	-0,07
NMC	18,42	3,24	0,18**	0,11*	0,13*	0,16**	-0,02
NCW	13,34	3,60	0,14**	-0,05	0,16**	0,10	-0,10
OG	17,70	3,90	0,15***	0,11*	0,23***	0,19***	0,01
PS	20,50	3,08	-0,02	0,10	-0,05	0,01	-0,08
ME	21,68	3,19	0,04	0,10	-0,03	0,04	-0,34***
WPEP	128,02	15,06	0,25***	0,14**	0,26***	0,25***	-0,10
PA	23,96	8,08					
PT	25,46	7,05	0,63***				
PN	21,58	8,31	0,86***	0,57***			
PO	71,00	20,93	0,94***	0,81***	0,92***		
NZPO	17,83	7,68	0,30***	0,26***	0,34***	0,34***	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Legenda: CP – ciężka praca; PC – praca jako centrum; NMC – niechęć do marnowania czasu; NCW – niechęć do czasu wolnego; OG – odrzucanie gratyfikacji; PS – poleganie na sobie; ME – moralność/etyka; PA – przywiązanie afektywne; PT – przywiązanie trwałe; PN – przywiązanie normatywne; PO – przywiązanie organizacyjne; NZPO – gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych.

Tabela 2

Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej: porównanie dopasowania alternatywnych modeli czynnikowych (SPO) $N = 321$

Model	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	RMSEA	CFI	NFI	SRMR	$\Delta\chi^2$
Jednoczynnikowy	730,56*	135	5,41	0,12	0,95	0,94	0,080	67,32*
Trójczynnikowy	663,24*	132	5,02	0,11	0,95	0,94	0,073	-

* $p < 0,001$.

czyli umiarkowanie z globalnym WPEP-s, PC, CP, oraz nieco słabiej z NMC, OG i NCW. Otrzymany wzorzec zależności pokrywa się z tym uzyskanym w badaniach amerykańskich (por. Meriac, Woehr, Gorman, Thomas, 2013). Jak wynika z tabeli 1, słabsze związki z wymiarami etyki pracy wykazuje przywiązanie trwałe, a nieco silniejsze przywiązanie normatywne oraz przywiązanie afektywne. Wymiarem etyki pracy, który relatywnie silniej koreluje z przywiązaniem jest traktowanie pracy jako centralnej wartości w życiu (PC). NZPO koreluje z etyką pracy nisko, negatywnie i nieistotnie. Istotne korelacje otrzymano między NZPO a ME (umiarkowana korelacja negatywna) oraz CP (niska korelacja pozytywna). PO koreluje z NZPO

pozytywnie i umiarkowanie, relatywnie słabszą korelację z tą gotowością wykazuje przywiązanie trwałe.

W badanej próbie uzyskano wysokie korelacje między skalami przywiązania organizacyjnego (zob. tabela 1). Sugeruje to, że przywiązanie organizacyjne jest jednym wymiarem, a nie syndromem trzech wymiarów. Aby sprawdzić, czy uprawnione jest wykorzystywanie trzech skal w ramach analizy statystycznej, przeprowadzono konfirmacyjną analizę czynnikową (CFA), weryfikując dopasowanie do kowariancji pozycji kwestionariusza SPO dwóch modeli: jednoczynnikowego oraz trójczynnikowego (zob. tabela 2).

Jak wynika z tabeli 2, modelem lepiej dopasowanym do danych jest model trójczynnikowy. Chociaż wartość

średniokwadratowego błędu aproksymacji lub pierwiastka kwadratu tego błędu RMSEA nie osiągnęła wartości dopuszczalnej 0,080, osiągnął ją za to wystandaryzowany pierwiastek średniego kwadratu reszt sRMR, a różnica wartości $\Delta\chi^2$ jest statystycznie istotna (Konarski, 2009; Schermelleh-Engel, Moosbrugger, Müller, 2003). Zważając na wartości indeksu względnego dopasowania CFI oraz NFI, także model jednoczynnikowy można uznać za dopuszczalny. Zdecydowano jednak, że dalsza analiza będzie oparta na wynikach trzech skal SPO, różnica wartości χ^2 wskazała bowiem jednoznacznie na lepsze dopasowanie modelu trójczynnikowego do danych.

W ramach drugiego etapu analizy wyników badań posłużono się analizą regresji wielorakiej hierarchicznej. Opierając się na koncepcjach teoretycznych etyki pracy i przywiązania organizacyjnego, składniki etyki pracy potraktowano jako zmienne wyjaśniające, poszczególne skale PO natomiast jako zmienne wyjaśniane. Zbudowano cztery modele, w których wykorzystano wskaźnik globalny PO oraz jego podskale. Wprowadzono dwa bloki zmiennych. Pierwszym blokiem były zmienne demograficzne, zawodowe i organizacyjne (ZDZO): płeć; wiek; wykształcenie; staż pracy; wielkość firmy (organizacji), czyli liczba osób zatrudnionych; status (rodzaj zatrudnienia:

Tabela 3

Wymiary etyki pracy a przywiązanie organizacyjne – analiza regresji wielorakiej hierarchicznej (N = 321). Dwa bloki zmiennych: (1) zmienne demograficzne, zawodowe i organizacyjne (ZDZO) oraz (2) wymiary etyki pracy

Zmienna zależna	Numer bloku, zmienne niezależne (β) (pokazano tylko istotne wskaźniki beta)	R	R ²	ΔR^2	F	SR ²
PO	1. ZDZO Płeć (0,16**) Wielkość firmy (-0,17**) Stanowisko (-0,15**) Zasięg firmy (-0,12*)	0,39	0,15	0,15***	5,62***	0,13
	2. Wymiary etyki pracy PC (0,26***)	0,50	0,25	0,10***	5,94***	0,21
PA	1. ZDZO Płeć (0,20***) Wielkość firmy (-0,19***) Status (-0,11*) Stanowisko (-0,16**)	0,41	0,17	0,17***	6,16***	0,14
	2. Wymiary etyki pracy PC (0,29***) PS (-0,12*)	0,52	0,27	0,10***	6,59***	0,23
PT	1. ZDZO Staż pracy (0,23***) Zasięg firmy (-0,13*)	0,35	0,12	0,12***	4,21***	0,09
	2. Wymiary etyki pracy NCW (-0,14*)	0,41	0,17	0,05*	3,60***	0,12
PN	1. ZDZO Płeć (0,19***) Wielkość firmy (-0,17**) Stanowisko (-0,12*)	0,38	0,15	0,15***	5,26***	0,12
	2. Wymiary etyki pracy PC (0,26***) OG (0,13*) PS (-0,14*)	0,53	0,28	0,14***	7,05***	0,24

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Legenda: SR² – skorygowany R²; F – test F modelu.

samozatrudnienie, etat, umowa cywilnoprawna); stanowisko (kierownicze, pracownik biurowy, specjalista, pracownik produkcyjny), zasięg firmy (krajowy, międzynarodowy); liczba miejsc i typów pracy w karierze zawodowej. Drugim blokiem były skale WPEP-s, czyli poszczególne wymiary

etyki pracy. Wprowadzenie tego bloku wiązało się z istotnym przyrostem R^2 , w przypadku globalnego wskaźnika PO oraz trzech skal SPO: PA, PT i PN (zob. tabela 3).

Zmienne demograficzne, zawodowe i organizacyjne (ZDZO) wyjaśniają od około 9 do 14% wariancji

Tabela 4

Analiza dominacji predyktorów przywiązania organizacyjnego. R^2 w modelu z jedną zmienną oraz dodatkowe R^2 po wprowadzeniu pozostałych sześciu zmiennych niezależnych; średnie R^2 świadczą o istotności danego predyktora w wyjaśnianiu wariancji zmiennej zależnej

ZZ	Numer i nazwa zmiennej niezależnej	R^2 jednej zmiennej	Dodatkowe R^2 po wprowadzeniu pozostałych zmiennych:	Średnie R^2
PO	1. CP	0,050***	0,003	0,0265
	2. PC	0,088***	0,036	0,0620
	3. NMC	0,025**	0,002	0,0135
	4. NCW	0,010	0,000	0,0050
	5. OG	0,036***	0,005	0,0205
	6. PS	0,000	0,005	0,0025
	7. ME	0,002	0,004	0,0030
PA	1. CP	0,045***	0,002	0,0235
	2. PC	0,101***	0,043	0,0720
	3. NMC	0,032**	0,003	0,0175
	4. NCW	0,020**	0,001	0,0105
	5. OG	0,023**	0,099	0,0610
	6. PS	0,000	0,007	0,0035
	7. ME	0,002	0,003	0,0025
PT	1. CP	0,009	0,000	0,0045
	2. PC	0,022**	0,010	0,0160
	3. NMC	0,013*	0,001	0,0070
	4. NCW	0,003	0,007	0,0050
	5. OG	0,013*	0,002	0,0075
	6. PS	0,008	0,000	0,0040
	7. ME	0,010	0,001	0,0055
PN	1. CP	0,074***	0,009	0,0415
	2. PC	0,098***	0,035	0,0665
	3. NMC	0,016*	0,000	0,0080
	4. NCW	0,026**	0,003	0,0145
	5. OG	0,054***	0,011	0,0325
	6. PS	0,003	0,011	0,0070
	7. ME	0,001	0,012	0,0065

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ – istotność modelu z jedną zmienną niezależną.

Legenda: ZZ – zmienna zależna.

poszczególnych wymiarów przywiązania organizacyjnego (wśród nich zaznaczyły się płeć, wielkość firmy, staż pracy, stanowisko oraz status i zasięg firmy). Większe przywiązanie do organizacji przejawiają mężczyźni, następnie pracownicy mniejszych firm, zajmujący stanowiska kierownicze oraz specjaliści, a także pracownicy firm o zasięgu krajowym i osoby samozatrudnione.

Wymiary etyki pracy wyjaśniają od 3 (PT) do 12% (PN) przywiązania organizacyjnego, w tym w największym stopniu wariację przywiązania normatywnego (około 12%). Do najważniejszych predyktorów należą: traktowanie pracy jako wartości centralnej, co pokrywa się z założeniem o moralnym charakterze tego komponentu przywiązania, następnie odrzucanie gratyfikacji oraz niższe natężenie polegania na sobie (predyktor PA i PN) i niechęć do czasu wolnego, która wyjaśnia tylko przywiązanie trwałe. Wymiary etyki wyjaśniają około 8% wariacji wszystkich skal PO.

W naszych badaniach najsilniejszym predyktorem przywiązania organizacyjnego wśród wymiarów etyki pracy okazało się traktowanie pracy jako wartości centralnej, czyli spostrzeganie jej i myślenie o niej w kategoriach wartości dominującej nad innymi wartościami. Ważne okazały się także wymiary: odrzucanie gratyfikacji oraz niskie natężenie polegania na sobie. Indywidualizm jest zatem prawdopodobnie czynnikiem obniżającym przywiązanie do organizacji. Dość interesującym wynikiem jest negatywny związek niechęci do czasu wolnego z przywiązaniem trwałym, co oznacza, że osoby ceniące czas wolny są w większym stopniu przywiązane trwałe. Czyżby czas był dla nich cennym zasobem zapewnianym przez organizację?

Ze względu na dość znaczne korelacje (przekraczające wartość 0,4) między poszczególnymi skalami WPEP, które

wprowadzono do analizy regresji, i związane z tym trudności w interpretacji rezultatów tej analizy, a także chęć uniknięcia opierania się na fałszywych wynikach analizy regresji (Christopher, Zabel, Jones, 2008), kolejnym krokiem było przeprowadzenie tzw. analizy dominacji. Jej celem było znalezienie najistotniejszej zmiennej objaśniającej lub predyktora przywiązania organizacyjnego (Azen, Budescu, 2003; Budescu, 1993; Eby, Butts, Lockwood, 2003). Tę analizę przeprowadzono na skalach WPEP-s.

Najpierw zbudowano model regresji z udziałem pojedynczej zmiennej, a następnie wprowadzono do niego pozostałych sześć, obliczając dodatkowe R^2 , a także średnie R^2 , które świadczy o istotności danej zmiennej niezależnej w wyjaśnianiu zmiennej zależnej. Jak wynika z tabeli 4, najistotniejszą zmienną w modelach regresji, objaśniającą poszczególne wymiary przywiązania, okazał się wymiar PC, czyli stawianie pracy w centrum życia. Drugą taką zmienną jest odrzucanie gratyfikacji (OG) dla PA, a także wymiar ciężkiej pracy (CP) dla PN.

W ramach trzeciego etapu badań weryfikowano hipotezy dotyczące wpływu etyki pracy i przywiązania organizacyjnego na gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań na rzecz organizacji (NZPO). Ponownie posłużono się analizą regresji wielorakiej hierarchicznej. Składniki etyki pracy oraz przywiązania organizacyjnego potraktowano jako zmienne wyjaśniające, NZPO natomiast jako zmienną wyjaśnianą. Do modelu wprowadzono trzy bloki zmiennych. Pierwszym blokiem były, tak jak w drugim etapie, analizy zmienne demograficzne, zawodowe i organizacyjne (ZDZO). Drugim blokiem były skale WPEP-s, czyli poszczególne wymiary etyki pracy, trzecim zaś składniki PO. Model uwzględniający ZDZO okazał się nieistotny, choć

Tabela 5

Wymiary etyki pracy i przywiązania organizacyjnego a NZPO – analiza regresji wielorakiej hierarchicznej (N = 321). Trzy bloki zmiennych: (1) zmienne demograficzne, zawodowe i organizacyjne (ZDZO); (2) wymiary etyki pracy oraz (3) składniki przywiązania organizacyjnego

Zmienna zależna	Numer bloku, zmienne niezależne (β) Ukazano tylko istotne wskaźniki beta	R	R ²	ΔR^2	F	SR ²
NZPO	1. ZDZO Płeć (0,20***)	0,23	0,05	0,05	1,65 <i>n.i.</i>	0,02
	2. Wymiary etyki pracy CP (0,25***) NCW (-0,14*) ME (-0,40***)	0,46	0,21	0,16***	4,85***	0,17
	3. Składniki PO PN (0,21***)	0,55	0,30	0,09***	6,53***	0,26

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; *n.i.* – model nieistotny.

Legenda: SR² – skorygowany R²; F – test F modelu.

większą gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych wykazują mężczyźni. Wprowadzenie drugiego i trzeciego bloku wiązało się natomiast z istotnym przyrostem R^2 NZPO (zob. tabela 5).

Predyktorami gotowości do podejmowania nieetycznych zachowań na rzecz organizacji okazały się wartościowanie ciężkiej pracy, mniejsza dezaprobata czasu wolnego oraz mniejsza gotowość do moralnego postępowania (około 15% wyjaśnionej wariancji) oraz przywiązanie normatywne (około 9% wyjaśnionej wariancji). Hipotezy zostały zatem potwierdzone: rzeczywiście pewne wymiary etyki pracy (NCW oraz ME) obniżają NZPO. Tak jak w drugim etapie analizy, tutaj także przeprowadziliśmy analizę dominacji, której wyniki ukazuje tabela 6.

Jak wynika z tabeli 6, najistotniejszą zmienną w modelach regresji objaśniającą NZPO okazał się wymiar ME, czyli gotowość do moralnego postępowania (obniżający NZPO). Drugą taką zmienną jest PN, następnie PA i PT, a także wartościowanie ciężkiej pracy.

Ostatnim, dodatkowym krokiem analizy statystycznej było przeprowadzenie serii analiz mediacji (Preacher, Hayes, 2004). Tutaj przedstawiamy tylko istotne wyniki. Jedną z tych analiz pokazała, że zależność: zmienna niezależna ZN [praca jako centrum (PC)] \rightarrow zmienna zależna ZZ (NZPO) (zależność bezpośrednia C) jest nieistotna ($\beta = -0,07$), po wprowadzeniu zaś mediatora w postaci przywiązania normatywnego zależność ta staje się istotna (zależność bezpośrednia po wprowadzeniu mediatora M, C': $\beta = -0,20$; $p < 0,001$. Zależność (A) ZN (PC) \rightarrow M (PN)

$\beta = 0,31$ oraz zależność (B) M (PN) \rightarrow ZZ (NZPO) $\beta = 0,40$; $p < 0,001$ [$Z = 4,57$; $p < 0,0001$; analiza bootstrap dla 5000 próbek pokazała 95-procentowy przedział ufności (PU) $0,15 \div 0,40$]. Taki wynik sugeruje, że przywiązanie normatywne jest supresorem dla relacji spostrzegania pracy jako wartości centralnej z gotowością do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (por. Cichocka, Bilewicz, 2010). Podobną zależność analiza mediacji wykazała w przypadku relacji ZN (NCW) \rightarrow ZZ (NZPO). Przed wprowadzeniem mediatora zależność (C) była nieistotna ($\beta = -0,10$), po wprowadzeniu mediatora M (PN), stała się istotna (C': $\beta = -0,16$; $p < 0,01$). Zależność (A) ZN (NCW) \rightarrow M (PN) $\beta = 0,16$; $p < 0,01$ oraz zależność (B) M (PN) \rightarrow ZZ (NZPO) $\beta = 0,34$; $p < 0,001$ ($Z = 2,64$; $p < 0,01$; analiza bootstrap dla 5000 próbek pokazała 95% PU $0,03 \div 0,22$). Można powiedzieć, że pracownicy normatywnie przywiązani do organizacji są gotowi zachować się nieetycznie, aby wspomóc tę organizację, jednak traktowanie pracy jako centralnej wartości oraz niechęć do czasu wolnego wzmacniające przywiązanie normatywne obniżają taką gotowość. Analiza mediacji pokazała też, że CP wpływa na NZPO za pośrednictwem PN (C: $\beta = 0,12$; $p < 0,05$); C': $\beta = 0,03$ (nieistotna); A: $\beta = 0,27$; $p < 0,001$; B: $\beta = 0,34$; $p < 0,001$; $Z = 3,85$; $p < 0,0001$; analiza bootstrap dla 5000 próbek pokazała 95% PU $0,08 \div 0,25$), można tu mówić wręcz o mediacji całkowitej. Analiza mediacji obejmująca także zmienną ME (Preacher, Hayes, 2008), wykazała jednak, że zależność C' jest istotna, $\beta = 0,113$ ($p < 0,05$), co wyłącza tę o mediacji całkowitej w przypadku PN.

Tabela 6

Analiza dominacji predyktorów NZPO. R^2 w modelu z jedną zmienną oraz dodatkowe R^2 po wprowadzeniu pozostałych dziewięciu zmiennych niezależnych; średnie R^2 świadczy o istotności danego predyktora w wyjaśnianiu wariancji zmiennej zależnej

ZZ	Numer o nazwa zmiennej niezależnej	R^2 jednej zmiennej	Dodatkowe R^2 po wprowadzeniu pozostałych zmiennych:	Średnie R^2
NZPO	1. CP	0,015*	0,0200	0,0175
	2. PC	0,006	0,0100	0,0080
	3. NMC	0,000	0,000	0,0000
	4. NCW	0,009	0,010	0,0095
	5. OG	0,000	0,000	0,0000
	6. PS	0,007	0,000	0,0035
	7. ME	0,113***	0,100	0,1065
	8. PA	0,090***	0,000	0,0450
	9. PT	0,072***	0,010	0,0410
	10. PN	0,117***	0,010	0,0633

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ – istotność modelu z jedną zmienną niezależną.

Legenda: ZZ – zmienna zależna.

DYSKUSJA I WNIOSKI

Etyka pracy i przywiązanie organizacyjne wykazują w przebadanej przez nas próbie związku słabe i umiarkowane. Wśród wymiarów etyki pracy na uwagę zasługuje traktowanie pracy jako centrum życia. Taka postawa najprawdopodobniej sprzyja przywiązaniu organizacyjnemu. Oprócz tej zmiennej – jak pokazała analiza dominacji – wyróżniają się: wymiar ciężkiej pracy oraz odraczenie gratyfikacji. Wyniki naszych badań są podobne do rezultatów badań amerykańskich i w badaniach islamskiej etyki pracy. Tam otrzymano podobne wzorce korelacji (Meriac i in., 2013; Miller i in., 2002; Yousef, 2000). Można także stwierdzić, że w procesie wzbudzenia przywiązania organizacyjnego zmienne demograficzne i organizacyjne odgrywają dużą rolę, co potwierdza teoretyczne założenia o czynnikach poprzedzających przywiązanie. W naszej próbie większym poziomem przywiązania cechują się mężczyźni. Czy jest to wywołane różnicami płciowymi, czy kulturowymi? A może pozycją pracy w systemie wartości życiowych mężczyzn w naszej kulturze? Trudno powiedzieć. Badań tych nie można uznać za odpowiedź na to pytanie, gdyż grupa mężczyzn była nieco mniejsza. Zaobserwowano także wyższy poziom przywiązania organizacyjnego u pracowników zatrudnionych w mniejszych organizacjach, zajmujących stanowiska, które zapewniają autonomię (kierownicze, specjaliści) i w firmach krajowych. Wysoki poziom przywiązania przejawiają także osoby samozatrudnione, choć w naszych badaniach stanowili wyraźną mniejszość, tylko 23 osoby [wnioskowanie opieramy też na testach *Rozsądnej istotnej różnicy* Tuckeya (dla nierównych prób)]. Wyniki naszych badań potwierdzają zatem zasadność podjęcia omawianego tematu. Sugerowane są dalsze analizy dotyczące przywiązania organizacyjnego i etyki pracy, i to najlepiej oparte na badaniach wykorzystujących obserwację (przywiązania organizacyjnego), w postaci oceniania, np. poziomu wykonania poszczególnych zadań przez danego pracownika lub ocen 360°, na przykład zaangażowania i sumienności. Opiswane tu badania opierają się bowiem na badaniach kwestionariuszowych.

Badania te potwierdzają jednak analizy Kidrona (1978) oraz Browna (1996), które ukazały etykę pracy jako orientację normatywną związaną z większym przywiązaniem do określonej organizacji, szczególnie przywiązaniem normatywnym oraz, zgodnie z modelem Meyera i Allen (1991), afektywnym.

Wśród wymiarów etyki pracy tylko dwa korelują z gotowością do podejmowania nieetycznych zachowań na rzecz organizacji (NZPO). Są to wykazująca z NZPO pozytywną korelację skłonność do wartościowania ciężkiej pracy oraz wykazująca z NZPO korelację negatywną gotowość do

moralnego (uczciwego) postępowania. Przywiązanie do organizacji wykazuje pozytywne korelacje z gotowością do podejmowania nieetycznych działań na rzecz organizacji, stosunkowo silniej koreluje tu przywiązanie normatywne.

Jak pokazują nasze badania, etyka pracy oraz przywiązanie organizacyjne są istotnymi predyktorami gotowości do podejmowania nieetycznych zachowań na rzecz organizacji. Wartościowanie ciężkiej pracy, czyli wiara, że taka praca prowadzi do sukcesu, raczej sprzyja tej gotowości. Wynik ten jest zgodny z badaniami Umphress i współpracowników (2010), w których czynnikiem sprzyjającym gotowości do nieetycznych działań na rzecz organizacji jest zainteresowanie własną karierą i sukcesem. Na podstawie powyższych analiz można zaryzykować tezę, że gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych jest związana z niższą etyką pracy (mniejsze przekonanie o tym, że praca jest centralną wartością, mniejsza dezaprobatą czasu wolnego oraz mniejsza gotowość do moralnego postępowania) oraz z większym stopniem orientacji na sukces. Przywiązanie organizacyjne, szczególnie do normatywne, prawdopodobnie zwiększa gotowość do podjęcia nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, choć związane z nim (przywiązaniem) dezaprobatą czasu wolnego i stawianie pracy w centrum życia prawdopodobnie tę gotowość zmniejszają. Związek normatywnego przywiązania z gotowością do podejmowania nieetycznych zachowań na rzecz organizacji można wyjaśnić, odwołując się do norm wzajemności. Pracownik może wykazywać większy poziom przywiązania normatywnego jako rezultat wdzięczności za to, co otrzymał od organizacji (Meyer, Allen, 1991). Organizacje inwestują w pracowników, a ci odczuwają za to wdzięczność i mogą się odwzajemniać podejmowaniem nieetycznych zachowań na rzecz organizacji (por. Umphress i in., 2010). W dłuższej perspektywie taka forma odwzajemniania się może być jednak niekorzystna, gdyż może np. nastąpić utrata przez firmę wizerunku. Dlatego ważna jest perspektywa, aby lojalność i przywiązanie do organizacji wyznaczały działania moralne, zgodne ze standardami etycznymi szerokiego systemu społecznego. Ważne, aby właściwe działaniami organizacyjne były jednocześnie właściwymi działaniami społecznymi przejawianymi w danym systemie społecznym.

Działania nieetyczne na rzecz organizacji można, zgodnie z wynikami naszych badań, traktować jako jeden z przejawów przywiązania i formę zaangażowania behawioralnego. Pracownik mocno przywiązany do organizacji jest w stanie działać nawet nieetycznie tylko po to, aby zrealizować cele organizacji. Taka gotowość jest przejawem silnej identyfikacji pracownika z organizacją i być może chęcią szybkiego awansowania w jej ramach (por. Umphress i in., 2010). Takie nieetyczne zachowania proorganizacyjne są jednak

możliwe tylko w organizacjach, w których istnieje na nie przyzwolenie. Kultury organizacyjne akcentujące moralność i uczciwość, wartościujące rzetelną pracę będą takie zachowania wśród swoich członków znacząco ograniczać. Jak pokazały przedstawione badania, przeciwdziała tym zachowaniom traktowanie pracy jako wartości i obowiązku oraz akcentowanie moralnego postępowania. Ważna jest zatem praca nie tylko rzetelna, ale rzetelna i uczciwa, czyli pełna – akcentująca także moralne postępowanie – etyka pracy.

Czy kultura i systemy zarządzania ludźmi w polskich organizacjach zachęcają pracowników do podejmowania działań nieetycznych, aby realizować cele organizacyjne lub ścieżki kariery? Niniejsze badania sugerują odpowiedź twierdzącą i mogą okazać się przydatne dla menedżerów odpowiedzialnych za budowanie systemów lojalnościowych i zaangażowania organizacyjnego. Jednak, aby w pełni odpowiedzieć na te pytania potrzebne są dalsze poszukiwania.

LITERATURA CYTOWANA

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Angle, H. L., Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1–14.
- Azen, R., Budescu, D. V. (2003). The dominance analysis approach for comparing predictors in multiple regression. *Psychological Methods*, 8, 129–148.
- Bańka, A., Wołowska, A., Bazińska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Allen Skali przywiązania do organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8, 1, 65–74.
- Barge, J. K., Schlueter, D. (1988). A critical evaluation of organizational commitment and identification. *Management Communication Quarterly*, 2, 116–133.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40.
- Bendix, R. (1975). *Max Weber. Portret uczonego*, tłum. K. Jakubowicz. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Brown, S. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235–255.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533–546.
- Budescu, D. V. (1993). Dominance analysis: A new approach to the problem of relative importance of predictors in multiple regression. *Psychological Bulletin*, 114, 542–551.
- Czarnota-Bojarska, J. (2006). Etyka pracy. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 9, 12–14.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowieka – organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Cherrington, D. (1980). *The work ethic. Working values and values that work*. New York: Amacom, A Division of American Management Associations.
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Christopher, A. N., Zabel, K. L., Jones, J. R. (2008). Conscientiousness and work ethic ideology: A facet-level analysis. *Journal of Individual Differences*, 29, 189–198.
- Chudzicka-Czupała, A., Grabowski, D. (2010). Kryzys etyki pracy? W: K. Popiołek, A. Bańka (red.), *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w perspektywie psychologicznej*. Poznań: SPA.
- Cichocka, A., Bilewicz, M. (2010). Co się kryje w nieistotnych efektach statystycznych? Możliwości zastosowania analizy supresji w naukach społecznych. *Psychologia Społeczna*, 5, 191–198.
- Eby, L., Butts, M., Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689–708.
- Furnham, A. (1990). A content, correlational and factor analytic study of seven questionnaire measures of the Protestant work ethic. *Human Relations*, 43, 383–399.
- González, T. F., Guillén, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of “normative commitment.” *Journal of Business Ethics*, 78 (3), 401–414.
- Grabowski, D. (2012). Etyka pracy jako zmienna psychologiczna. *Czasopismo Psychologiczne*, 18, 237–246.
- Grabowski, D. (2014). Konstrukcja i wstępna charakterystyka psychometryczna skróconej wersji Wielowymiarowego Profilu Etyki Pracy (WPEP-s). *Czasopismo Psychologiczne*, 20, 247–257.
- Grabowski, D., Chudzicka-Czupała, A. (2015). *Wielowymiarowy profil etyki pracy (WPEP)*. Charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza Multidimensional Work Ethic Profile. *Psychologia Społeczna*, 10, 2 (33), 210–230.
- Grabowski, D., Chrupała-Pniak, M., Chudzicka-Czupała, A., Paruzel-Czachura, M. (w przygotowaniu). Work Ethic and Organizational Commitment as predictors of Unethical Pro-organizational Behaviour. Why engaged workers do bad things and what makes them stop?
- Hattie, J. (1985). Methodology review: Assessing unidimensionality of tests and items. *Applied Psychological Measurement*, 9, 139–164.
- Herscovitch, L., Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474–487.
- Hrebiniak, L., Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499–517.
- Kanungo, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341–349.

- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239–247.
- Ko, J. W., Price, J. L., Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 961–973.
- Konarski, R. (2009). *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2008). *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne i Naukowe.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Mayer, R. C., Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 15–28.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business Psychology*, 25, 315–324.
- Meriac, J., Woehr, D., Gorman, C. A., Thomas, A. (2013). Development and validation of a short form for the multidimensional work ethic profile. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 155–164.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372–378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195–209.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299–326.
- Miller, J., Woehr, D., Hudspeth, N. (2002). The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 451–489.
- Mirels, H. L., Garrett, J. B. (1971). The Protestant ethic as a personality variable. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 36 (1), 40–44, doi:10.1037/h0030477.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, London: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 223–247.
- Mudrack, P. E. (1997). Protestant work-ethic dimensions and work orientations. *Personality and Individual Differences*, 23 (2), 217–225.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment. Three effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- Paullay, I., Alliger, G., Stone-Romero, E. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224–228.
- Penley, L. E., Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217–233.
- Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717–731.
- Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71–92.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23–74.
- Song, L. Y., Singh, J., Singer, M. (1994). The Youth Self-Report Inventory: A study of its measurement fidelity. *Psychological Assessment*, 6, 236–245.
- Spik, A., Klincewicz, K. (2008). *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*. W: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu* (s. 409–428). Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne i Naukowe.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95, 769–780.
- Weber, M. (2011). *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*, tłum. D. Lachowska. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418–428.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53, 513–537.
- Zhang, S., Liu, W., Liu, X. (2012). Investigating the relationship between Protestant work ethic and Confucian dynamism: An empirical test in Mainland China. *Journal of Business Ethics*, 106 (2), 243–252.

Work ethic, organizational commitment and willingness to undertake unethical pro-organizational behavior – Research report

Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski

Institute of Psychology, University of Silesia in Katowice

ABSTRACT

The study (Polish sample, $N = 321$) sought to investigate the relationship between work ethic, organizational commitment and unethical pro-organizational behaviors. Conceptualization of the work ethic has been done in line with the concept of the work ethic by Max Weber. Work ethic consists of the following attitudes and dispositions (Miller et al., 2002): (1) centrality of work; (2) hard work; (3) aversion to time waste; (4) anti-leisure; (5) delay of gratification; (6) self-reliance, and (7) willingness to act honestly at work (morality/ethics). Organizational commitment has been defined according to the three-components model of Meyer, Allen (1991) and treated as a syndrome of three mental states, i.e. an affective commitment, a normative commitment and a continuance commitment. Unethical pro-organizational behaviors (UPB) are unethical behaviors conducted by employees in order to potentially benefit the organization (see: Umphress et al., 2010). The study confirmed that work ethic correlates moderately and poorly with organizational commitment. Predictors of organizational commitment were: hard work, centrality of work, delay of gratification and low level of self-reliance. The study showed that willingness to act honestly at work (morality/ethics) and disapprove of leisure time (anti-leisure) decreased the unethical pro-organizational behaviors. On the other hand, normative commitment and the value of hard work increased the unethical pro-organizational behavior.

Key words: work ethic, organizational commitment, three-components model of organizational commitment, unethical pro-organizational behavior

Złożono: 29.03.2014

Złożono poprawiony tekst: 13.04.2014/29.10.2014

Zaakceptowano do druku: 25.02.2015