



# KIERUNKI ROZWOJU WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA W NAUCE I BIZNESIE

Redakcja naukowa: Justyna Stecko, Alicja Sobkowiak



**Doskonała  
Nauka**



Ministerstwo  
Edukacji i Nauki



**OFICyna  
WYDAWNICZA**  
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

Rzeszów 2024

# KIERUNKI ROZWOJU WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA W NAUCE I BIZNESIE

REDAKCJA NAUKOWA

**Justyna Stecko**  
**Alicja Sobkowiak**



OFICyna  
WYDAWNICZA  
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

Wydano za zgodą Rektora

Recenzent

dr hab. Wiesława KUŹNIAR, prof. UR  
dr inż. Marta CHOLEWA-WIKTOR

Redaktor naczelny

Wydawnictw Politechniki Rzeszowskiej  
dr hab. inż. Lesław GNIEWEK, prof. PRZ

Redaktor

Piotr CYREK

Skład i łamanie tekstu

Mariusz TENDERA

Projekt okładki

Arkadiusz SUROWIEC

*zarządzanie, innowacje, cyberbezpieczeństwo, zrównoważony rozwój, oznakowanie  
ekologiczne, przywództwo, konkurencyjność podatkowa, ryzyko inwestycyjne,  
transformacja cyfrowa, etyka biznesu*

*Management, Innovation, Cybersecurity, Sustainable Development, Ecological  
Labelling, Leadership, Tax Competitiveness, Investment Risk,  
Digital Transformation, Business Ethics*

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej  
Rzeszów 2024

ISBN 978-83-7934-721-6



**Doskonała  
Nauka**



**Ministerstwo  
Edukacji i Nauki**

Publikacja dofinansowana ze środków własnych w ramach projektu  
KONF/SP/0428/2023/01 pt. „Kierunki rozwoju współczesnego zarządzania  
w nauce i biznesie” realizowanego w ramach programu  
pn. „Doskonała Nauka II – Wsparcie konferencji naukowych”

# SPIS TREŚCI

Wstęp .....	5
<b>Alena ANDREJOVSKÁ, Jozef GLOVA:</b> Tax competitiveness in V4 countries in the context of corporate taxation .....	7
<b>Kasper AUGUSTYNIAK, Iwona WILK:</b> Marketing sensoryczny w działaniach promocyjnych przedsiębiorstwa .....	19
<b>Małgorzata BARAN:</b> The management simulator for production enterprises in the convention of system dynamics method .....	31
<b>Bogusław BEMBENEK:</b> Pasje jako czynnik rozwoju klasy kreatywnej w klastrach wiedzy .....	43
<b>Piotr Jacek BIAŁOWĄS:</b> Problematyka procesów fuzji i przejęć oraz zarządzania połączonymi przedsiębiorstwami w świetle nowelizacji Kodeksu spółek handlowych – aspekty organizacyjne i prawne .....	59
<b>Katarzyna CHUDY-LASKOWSKA, Marzena JANKOWSKA-MIHUŁOWICZ, Oleg LOZYNSKYI, Teresa PIECUCH:</b> Korupcja w organizacjach ukraińskich i polskich – wybrane aspekty .....	73
<b>Iryna DURKALEVYCH:</b> Positive leadership: the roles and consequences of positive leadership in organization .....	89
<b>Adam LASKA:</b> Zarządzanie ryzykiem cyberbezpieczeństwa w małych i średnich firmach logistycznych .....	101
<b>Renata PIĘTOWSKA-LASKA:</b> Nowoczesne rozwiązania w doskonaleniu produktywności przedsiębiorstw produkcyjnych .....	115
<b>Bożydar ZIÓŁKOWSKI, Katarzyna CHUDY-LASKOWSKA:</b> Factors affecting difficulties in using environmental labels and declarations by enterprises during the COVID-19 pandemic .....	129
Summary .....	139

Katarzyna CHUDY-LASKOWSKA<sup>1</sup>  
Marzena JANKOWSKA-MIHUŁOWICZ<sup>2</sup>  
Oleg LOZYNSKYI<sup>3</sup>  
Teresa PIECUCH<sup>4</sup>

## KORUPCJA W ORGANIZACJACH UKRAIŃSKICH I POLSKICH – WYBRANE ASPEKTY

Celami badań były identyfikacja i ocena porównawcza opinii pracowników polskich i ukraińskich organizacji w zakresie przyzwolenia na działania korupcyjne w pracy oraz tolerancji wobec nieetycznych zachowań. Badania ankietowe przeprowadzono w 2018 roku. W badaniach tych wzięli udział pracownicy organizacji (instytucji i przedsiębiorstw) ukraińskich (164 respondentów) i polskich (173 respondentów). Zastosowano programy Statistica 10. PL i Excel 10. Użyto test T, test U Manna-Whitneya i test ANOVA Kruskala-Wallisa. Przegląd dotychczasowych badań korupcji pozwolił ustalić, że od 2015 roku w polskich organizacjach istniał wzrostowy trend w zakresie korupcji, natomiast w ukraińskich – korupcja się zmniejszała. Ustrój ukraiński określany jest jako reżim hybrydowy autorytarno-demokratyczny, a polski – jako wadliwa demokracja. W oparciu o wyniki badań własnych sformułowano wnioski, że badani pracownicy z Ukrainy i Polski znacznie różnili się pod względem opinii na temat korupcji w miejscu pracy. Większe przyzwolenie dla działań korupcyjnych i nieetycznych zachowań w pracy reprezentowali pracownicy ukraińscy niż polscy.

**Słowa kluczowe:** korupcja, nieetyczne zachowania, tolerancja wobec korupcji.

### 1. Wprowadzenie

W niniejszej pracy podjęto problem o charakterze interdyscyplinarnym – z zakresu psychologii, socjologii, antropologii kulturowej, etyki i politologii –

---

<sup>1</sup> Dr Katarzyna Chudy-Laskowska, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, al. Powstańców Warszawy 10, 35-959 Rzeszów; e-mail: kacha877@prz.edu.pl. ORCID: 0000-0002-7797-2858.

<sup>2</sup> Dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, al. Powstańców Warszawy 10, 35-959 Rzeszów; e-mail: mjanko@prz.edu.pl. ORCID: 0000-0002-7382-0515.

<sup>3</sup> Dr Oleg Lozynskyi, Katedra Pracy Socjalnej, Zarządzania, Dyscyplin Społecznych, Lwowski Państwowy Uniwersytet Bezpieczeństwa Życia, 79007, ul. Kleparowska 35, Lwów, Ukraina; e-mail: o.lozynskyi@ldubgd.edu.ua. ORCID: 0000-0002-3435-5753.

<sup>4</sup> Dr hab. Teresa Piecuch, prof. PPz, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, al. Powstańców Warszawy 10, 35-959 Rzeszów, Polska; e-mail: tpiecuch@prz.edu.pl. ORCID: 0000-0003-2656-662X.

i jest nim korupcja. Zakres badań obejmuje zachodnią Ukrainę i Polskę południowo-wschodnią. Różnice kulturowe, w tym dotyczące percepcji korupcji i nieetycznych zachowań w miejscach pracy Ukraińców i Polaków, stanowią ważne problemy praktyczne we współpracy społeczno-gospodarczej pomiędzy obydwooma państwami. W obliczu toczącego się konfliktu zbrojnego pomiędzy Federacją Rosyjską i Ukrainą, należy zauważyć, że warunki nieciągłości i kryzysów sprzyjają nadużyciom prawa oraz podejmowaniu prób zachłannego bogacenia się wpływowych jednostek i grup kosztem innych, a także kosztem państwa. Korupcja i jej negatywne konsekwencje mogą mieć także znaczenie podczas odbudowy Ukrainy ze zniszczeń wojennych i udziału polskich organizacji w tym procesie. Jest to więc problem aktualny w obszarze współpracy transgranicznej.

Celami badań były identyfikacja i ocena porównawcza opinii pracowników polskich i ukraińskich organizacji w zakresie przyzwolenia na działania korupcyjne w pracy oraz tolerancji wobec nieetycznych zachowań. Badania ankietowe przeprowadzono w 2018 roku. Uzasadnieniem dla wyboru tematu i celów badań jest potrzeba przeciwdziałania korupcji na rzecz demokracji. Aby menedżerowie i pracownicy polskich oraz ukraińskich organizacji mogli podołać temu wyzwaniu, niezbędne jest zrozumienie przez nich istoty patologii organizacyjnej, jaką jest korupcja – jej form i konsekwencji, ale także pojęcia etapów rozwoju cywilizacyjnego Ukrainy i Polski, a konkretnie – różnic świadomości i odpowiedzialności ludzi tworzących organizacje. Należy także określić trendy w zakresie korupcji w badanych krajach, a więc zbadać dążenia i aspiracje ludzi, aktualnie warunkujące jakość życia, ale także przyszłość współczesnych i nowych pokoleń. Warto zauważyć, że korzystne zmiany w badanych obszarach życia społeczno-gospodarczego Ukraińców i Polaków – czyli zmniejszanie tolerancji wobec nieetycznych zachowań w organizacjach, jak i zachowań korupcyjnych w miejscach pracy – będą dokonywały się ewolucyjnie, a nie rewolucyjnie. Są one ważne, a zarazem trudne do przeprowadzenia i dlatego wymagają budzenia świadomości, racjonalności i sumień ludzkich.

## 2. Pojęcie i uwarunkowania korupcji

Słowo korupcja pochodzi od łac. *corrumpere* i oznacza – „psuć” i „kazić”, natomiast *corrupt* w języku angielskim oznacza także – „niszczyć” i „demoralizować”. Występowanie korupcji w organizacji jest traktowane jako patologia, którą należy wyeliminować (Lewicka-Strzałecka, 2012; Pietrzykowski, 2009).

Indywidualna postawa nietolerancji pracownika wobec korupcji jest silnie powiązana z cechami człowieka, zwłaszcza dużym krytycyzmem w podejmowaniu decyzji i małym „autotalitaryzmem” oznaczającym konformizm wobec osób o oficjalnym statusie społecznym. „Autotalitaryzm” jest postawą cechującą ludzi o niskiej samoocenie. Oprócz indywidualnych cech człowieka, w przeciwstawianiu się korupcji ma znaczenie czynnik mikrospołeczny, jakim jest demokratyczna

kultura organizacyjna. Wyniki badań dotyczące nietolerancji wobec korupcji są następujące (Lozynski, 2021):

- a) najwyższe średnie wyniki w zakresie postawy nietolerancji wobec sytuacji korupcyjnych stwierdzono w grupie pracujących respondentów odznaczających się wysokim krytycyzmem w podejmowaniu decyzji, a także wśród badanych, którzy uzyskali niskie średnie wyniki w zakresie „autotalitaryzmu”,
- b) średnie wyniki badanych pracowników w zakresie nietolerancji wobec korupcji służbowej były tym wyższe, im bardziej demokratyczne wartości występowały w kulturze organizacyjnej, w miejscu ich pracy.

Aby przewyciężyć korupcję na poziomach psychologicznym i mikrospołecznym, należy doskonalić krytyczne myślenie obywateli, podnosić ich samoocenę, a także promować demokratyczną kulturę organizacyjną w mikrośrodowiskach ich życia – zamieszkania, nauki, studiów i pracy (Lozynski, 2021).

Korupcja oznacza nadużywanie władzy lub stanowiska publicznego dla osiągnięcia korzyści indywidualnych albo grupowych. To zjawisko społeczne dotyka zarówno organizacje gospodarcze jak i instytucje (Lewicka-Strzałecka, 2012).

W korupcji biorą udział strony – korumpująca i korumpowana. W instytucjach, jedna ze stron zwykle pełni rolę społeczną, funkcję publiczną, zajmuje pozycję, która daje jej znaczne kompetencje władcze i decyzyjne. Korupcja dokonuje się wówczas, gdy jedna strona wykorzystuje przewagę posiadanego statusu względem drugiej, w celu uzyskania nieakceptowanych społecznie korzyści (pozwoleń, pieniędzy, stanowisk itp.), nienależnych i nieuzasadnionych prawnie – jednocześnie sprzeniewierza się pełnionej przez siebie roli. Strona korumpowana podporządkowuje się woli osoby korumpującej (Giezek, 2014; Ageeva, Anoschenkova, Petrikova, Pomnina, 2016). W ten sposób działania korupcyjne niszczą władzę moralną i autorytet podmiotu oraz prowadzą do wzrostu nierówności i krzywd społecznych (Bandura, Locke, 2003; Bandura, 2009).

W organizacjach gospodarczych korupcja służy osiągnięciu korzyści przez stronę korumpującą kosztem strat ponoszonych przez różnych interesariuszy przedsiębiorstwa, np. zarząd, właścicieli, dostawców, odbiorców, klientów, inwestorów. Do działań korupcyjnych zalicza się: łapownictwo, malwersacje i kradzież, oszustwa, wyłudzenia, zмовy, kumoterstwo, nepotyzm, klientyzm i niewłaściwe polityczne dotacje (Stachowicz-Stanusch, Sworowska, 2012).

Przyczyn korupcji w państwach byłego Bloku Wschodniego – jak Ukraina i Polska – upatruje się w powiązanych ze sobą przyczynach, takich jak wadliwy system prawny, zakorzenienie nawyków stosowania praktyk korupcyjnych służących osiągnięciu celów indywidualnych, dystrybucja dóbr w oparciu o kryterium uznaniowości, duża kontrola państwa nad obywatelami i mała kontrola obywateli nad funkcjonariuszami publicznymi (Pospieszyl, 2010; Kojder, 2002).

Od 1996 roku zjawisko korupcji w 180 państwach świata bada międzynarodowa instytucja – Transparency International (TI). Raz w roku publikuje ona

raport z tych badań i wskaźnik postrzegania korupcji – *Corruption Perception Index* (CPI). Zdaniem Daniela Erikssona – dyrektora naczelnego TI: „Pokój na świecie pogarsza się od 15 lat. Korupcja jest zarówno główną przyczyną, jak i skutkiem tego zjawiska”; „Przywódcy mogą jednocześnie walczyć z korupcją i promować pokój. Rządy muszą otworzyć przestrzeń, aby włączyć społeczeństwo w proces decyzyjny – od aktywistów i właścicieli firm po społeczności marginalizowane i młodych ludzi. W społeczeństwach demokratycznych ludzie mogą podnosić głos, aby pomóc wykorzenić korupcję i żądać bezpieczniejszego świata dla nas wszystkich” (Transparency International, 2022).

Opierając się na dotychczasowym stanie wiedzy, należy podkreślić wagę badań korupcji i sposobów jej redukcji – od skali jednostki, poprzez skalę organizacji i państw, aż do wymiaru międzynarodowego (Jankowska-Miśkiewicz, 2021).

### 3. Wyniki badań korupcji w Polsce i na Ukrainie według Transparency International oraz The Economist

W tabeli 1. zestawiono wyniki punktowe wskaźnika postrzegania korupcji (CPI) dla Ukrainy w okresie 2012–2022, przy czym 100 punktów, to potencjalnie najlepszy rezultat. Z rankingu TI wynika, że pod względem korupcji sytuacja na Ukrainie poprawiła się w badanym przedziale czasu (Transparency International, 2012–2022a).

Tabela 1. Wskaźnik postrzegania korupcji (CPI) i miejsce Ukrainy w rankingu Transparency International w latach 2012–2022

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CPI – wynik punktowy	26	25	26	27	29	30	32	30	33	32	33
Miejsce w rankingu	144.	144.	142.	130.	131.	130.	120.	126.	117.	122.	116.

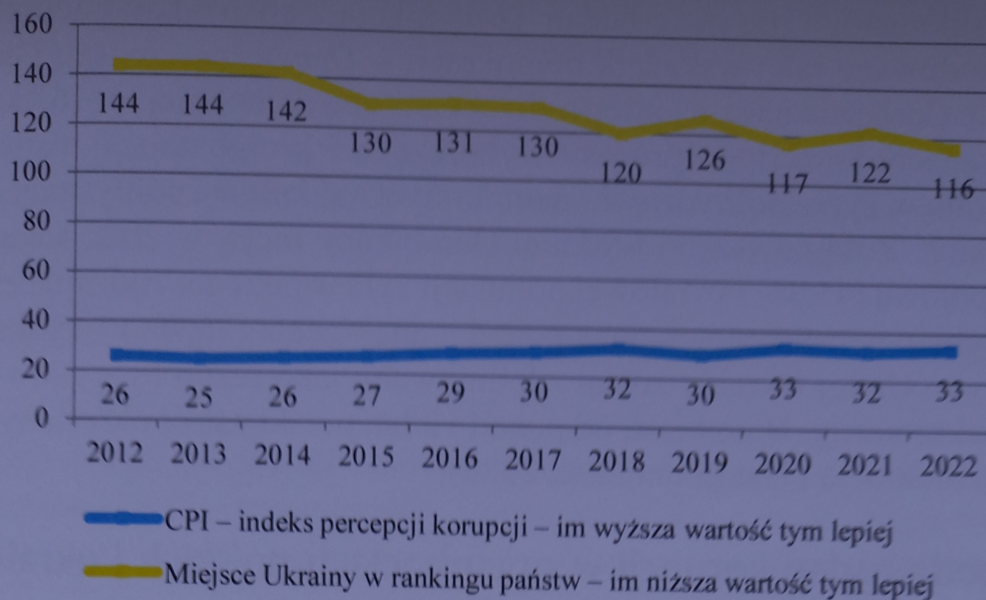
Źródło: Transparency International, 2012–2022a.

W rankingu 180 państw świata w 2022 roku Ukraina zajęła 116. miejsce. Wyniki badań TI zestawione w tabeli 1. zobrazowano na wykresie 1.

W tabeli 2. zaprezentowano wyniki punktowe wskaźnika postrzegania korupcji (CPI), jakie Polska uzyskała w okresie 2012–2022. Z rankingu TI wynika, że pod względem korupcji sytuacja w Polsce od 2015 roku pogorszyła się (Transparency International, 2012–2022b).

W rankingu 180 państw świata w 2022 roku Polska zajęła 45. miejsce. Wyniki badań TI zestawione w tabeli 2. zobrazowano na wykresie 2.





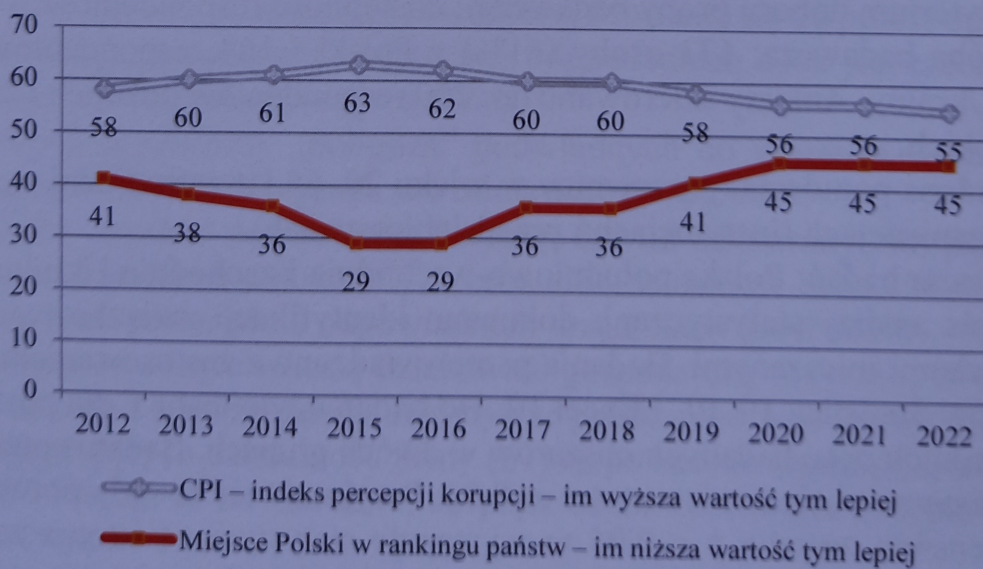
Wykres 1. Wskaźnik postrzegania korupcji (CPI) i miejsce Ukrainy w rankingu Transparency International w latach 2012–2022

Źródło: Transparency International, 2012–2022a.

Tabela 2. Wskaźnik postrzegania korupcji (CPI) i miejsce Polski w rankingu Transparency International w latach 2012–2022

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CPI – wynik punktowy	58	60	61	63	62	60	60	58	56	56	55
Miejsce w rankingu	41.	38.	36.	29.	29.	36.	36.	41.	45.	45.	45.

Źródło: Transparency International, 2012–2022b.



Wykres 2. Wskaźnik postrzegania korupcji (CPI) i miejsce Polski w rankingu Transparency International w latach 2012–2022

Źródło: Transparency International, 2012–2022b.

Wnioski analogiczne jak z badań TI wynikają z analiz The Economist i zostały sformułowane jako wskaźnik demokracji – *Democracy Index* (The Economist, 2023). Coroczne badanie pozwoliło ocenić stan demokracji w 167 krajach na podstawie pięciu kryteriów: procesu wyborczego i pluralizmu, funkcjonowania rządu, udziału w życiu politycznym, demokratycznej kultury politycznej i swobód obywatelskich. Z najnowszego wydania *Democracy Index* w 2022 roku wynika, że prawie połowa (45,3%) światowej populacji żyła w jakiegoś rodzaju demokracji – ale nie była to pełna demokracja, a ponad jedna trzecia (36,9%) – żyła w ustroju autorytarnym. Ustrój Ukrainy został zdefiniowany jako reżim hybrydowy autorytarno-demokratyczny. Natomiast, od ponad 12 lat, polski ustrój określany jest jako wadliwa demokracja (The Economist, 2023).

#### 4. Metoda badań korupcji w organizacjach polskich i ukraińskich

Głównymi celami badań były identyfikacja i ocena porównawcza opinii pracowników polskich i ukraińskich organizacji w zakresie przyzwolenia na działania korupcyjne w pracy oraz tolerancji wobec nieetycznych zachowań. Badania ankietowe przeprowadzono w 2018 roku.

Szczegółowa charakterystyka przeprowadzonych badań korupcji w organizacjach polskich i ukraińskich obejmuje:

1. Zespół badawczy: O. Lozynski, T. Piecuch, M. Jankowska-Mihułowicz, K. Chudy-Laskowska, E. Szczygieł.
2. Narzędzie badawcze i jego opis: papierowy formularz ankietowy; pytania ankietowe dotyczące percepcji korupcji i kultury organizacyjnej przez respondentów. Badania były anonimowe.
3. Okres badań: na Ukrainie: luty–marzec 2018 roku i w Polsce: 5–15 marca 2018 roku.
4. Kryterium doboru próby badawczej: dostępność respondentów.
5. Próba badawcza: 173 osoby (51%) z Polski i 164 respondentów (49%) z Ukrainy. Ankiety skierowano do: 200 respondentów polskich i 200 ukraińskich.
6. Badana populacja: pracownicy w wieku 20–65 lat zatrudnieni w różnych organizacjach (instytucjach i przedsiębiorstwach).
7. Obszar badań: Polska południowo-wschodnia i zachodnia Ukraina.
8. Opis analizy statystycznej: dokonano identyfikacji związków pomiędzy cechami mieszanymi. Badania przeprowadzono z zastosowaniem programów Statistica 10. PL i Excel 10. Do badań użyto testu T dla porównania średnich ocen badanych obszarów w dwóch grupach. Badania przeprowadzono na poziomie istotności  $\alpha=0,05$ . Przyjmuje się że: gdy prawdopodobieństwo testowe  $p < 0,05$  to występuje statystycznie istotna zależność (oznaczona za pomocą\*);  $p < 0,01$  to występuje wysoce istotna zależność (\*\*);  $p < 0,001$  to występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność

(\*\*\*). Zastosowano test U Manna-Whitneya i test ANOVA Kruskala-Wallisa.

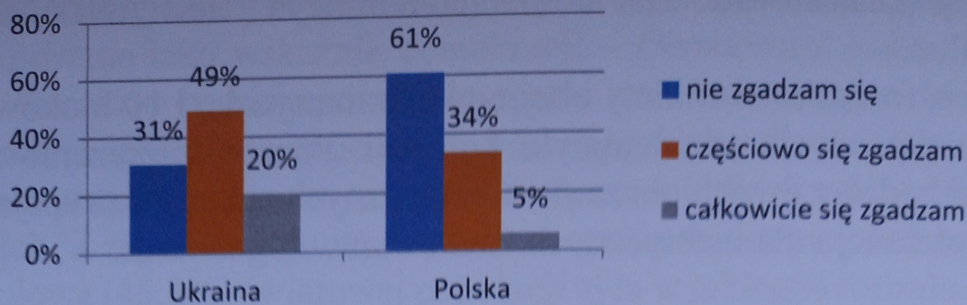
Struktura formularza ankiety obejmowała: metryczkę i 10 bloków tematycznych nawiązujących do problematyki korupcji. Poniżej zaprezentowano częściowe wyniki badań z dwóch obszarów tematycznych ankiety: korupcja w miejscu pracy oraz tolerancja dla nieetycznych zachowań w organizacji.

## 5. Wyniki badań korupcji w organizacjach polskich i ukraińskich

Do określenia korupcji w miejscu pracy posłużyło pięć stwierdzeń, z którymi respondenci mogli się zgodzić lub nie. Celem wdrożenia tej formuły badawczej było uzyskanie opinii respondentów na temat działań korupcyjnych w organizacjach, których byli pracownikami. W im większym stopniu respondenci zgadzali się z podanym stwierdzeniem, tym większą liczbę punktów mogli uzyskać – co wskazywało jednocześnie na większe przyzwolenie dla korupcji w miejscu pracy. Każda odpowiedź była punktowana w skali 1–3, przy czym najmniejsza liczba punktów przypadała na odpowiedź „nie zgadzam się”. Przeprowadzono analizę porównawczą punktów dla odpowiedzi udzielonych na Ukrainie i w Polsce, przy pomocy testu niezależności chi kwadrat Pearsona. Wyniki podano niżej w postaci prawdopodobieństwa testowego „p” przy każdym z pytań szczegółowych. Natomiast rozkład procentowy odpowiedzi przedstawiono na histogramach. Różnice w odpowiedziach, w podziale na kraj, zidentyfikowano w każdym przypadku:

1. Podczas pracy (prowadzenia własnej firmy) wypada materialnie „pobudzać” osoby sprawdzające ( $p=0,0000$ ).
2. Wypłacanie pensji często odbywa się z naruszeniem ustawodawstwa pracy (zatrzymania pensji, niepełnego jej wypłacania, pensja w kopertach) ( $p=0,0001$ ).
3. W kwestiach działalności zawodowej (dostanie się do pracy, opiniowanie, awans) „pobudzanie” materialne odpowiednich osób jest rzeczą całkiem jasną do zrozumienia ( $p=0,0003$ ).
4. Jeżeli przełożony „pobudza” podwładnych do wsparcia w nadużyciach urzędowych, nie wypada mu odmawiać ( $p=0,0002$ ).
5. Żeby uzyskać pozwolenie, licencję, dowód techniczny, akt prywatyzacji i inne podobne dokumenty, trzeba albo marnować dużo czasu, albo „pobudzać” materialnie odpowiednich urzędników ( $p=0,0000$ ).

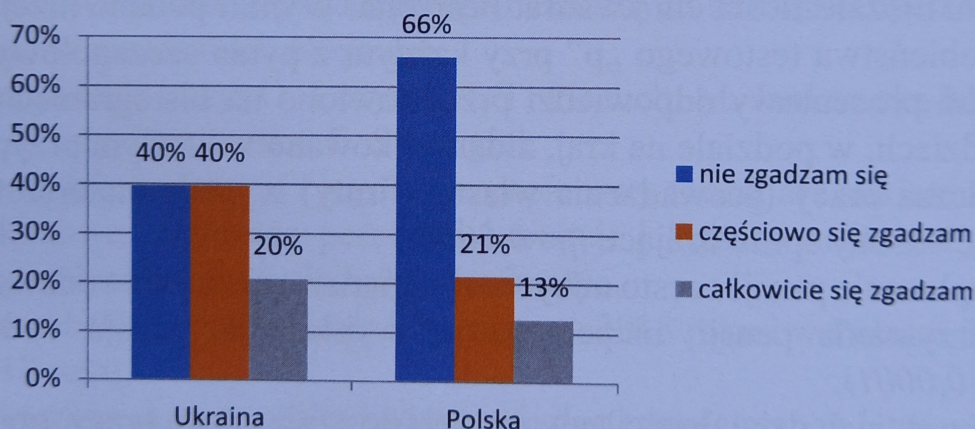
Osoby prowadzące własną działalność gospodarczą w Polsce, w większości nie zgadzały się z tym, że należy dokonywać przekupstw wobec osób sprawdzających, kontrolujących działalność firmy (61%), po stronie ukraińskiej uważało tak już tylko 31%. Za to na Ukrainie, co piąta osoba całkowicie akceptowała takie działania (wykres 3.).



Wykres 3. Opinie respondentów dotyczące twierdzenia: „Podczas pracy (prowadzenia własnej firmy) wypada materialnie »pobudzać« osoby sprawdzające”

Źródło: wyniki badań własnych.

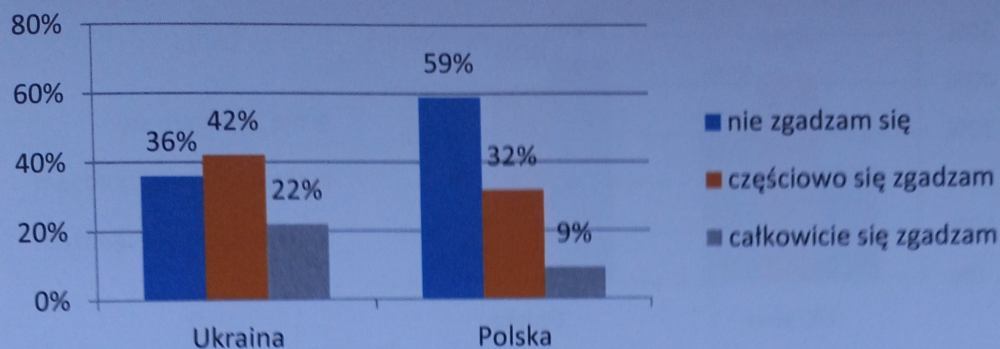
Na Ukrainie co piąta osoba całkowicie zgodziła się ze stwierdzeniem, że wypłacanie pensji często odbywa się z naruszeniem ustawodawstwa pracy i wiąże się z zatrzymaniem pensji, niepełną wypłatą lub wypłatą pensji w kopertach. Polscy respondenci w większości nie mieli problemów z otrzymywaniem wynagrodzeń z naruszeniem ustawodawstwa pracy – aż 66% nie zgodziło się z twierdzeniem, że wypłacanie pensji odbywało się w opisany sposób (wykres 4.).



Wykres 4. Opinie respondentów dotyczące twierdzenia: „Wypłacanie pensji często odbywa się z naruszeniem ustawodawstwa pracy (zatrzymania pensji, niepełnego jej wypłacania, pensja w kopertach)”

Źródło: wyniki badań własnych.

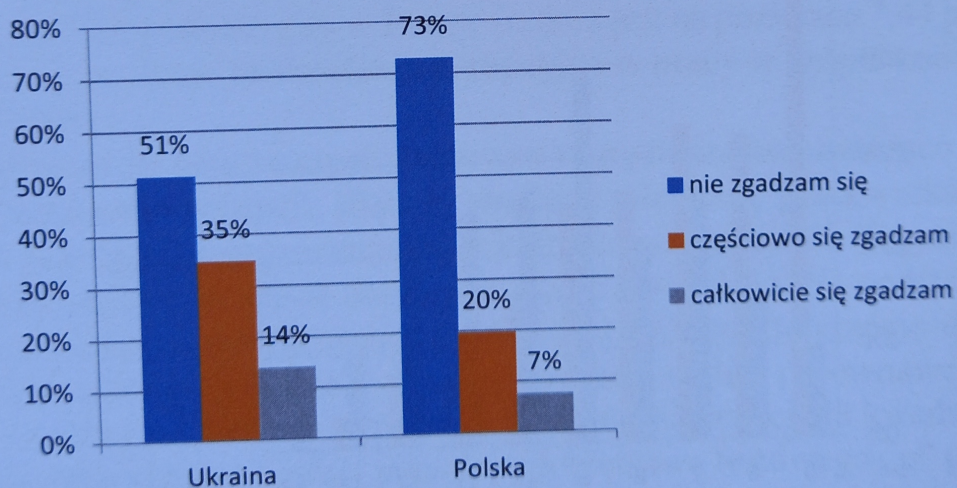
W toku badań poproszono respondentów o opinie na temat łapówkarstwa w kwestiach działalności zawodowej – ubiegania się o pracę, opiniowania i awansu. Zapytano, czy takie działania są akceptowalne? W grupie z Ukrainy takie zdanie miało tylko 36%, tam także co piąta osoba całkowicie akceptowała łapownictwo. Wśród respondentów z Polski prawie 60% nie zgodziło się z opisanymi działaniami (wykres 5.).



Wykres 5. Opinie respondentów dotyczące twierdzenia: „W kwestiach działalności zawodowej (dostanie się do pracy, opiniowanie, awans) „pobudzenie” materialne odpowiednich osób jest rzeczą całkiem jasną do zrozumienia”

Źródło: wyniki badań własnych.

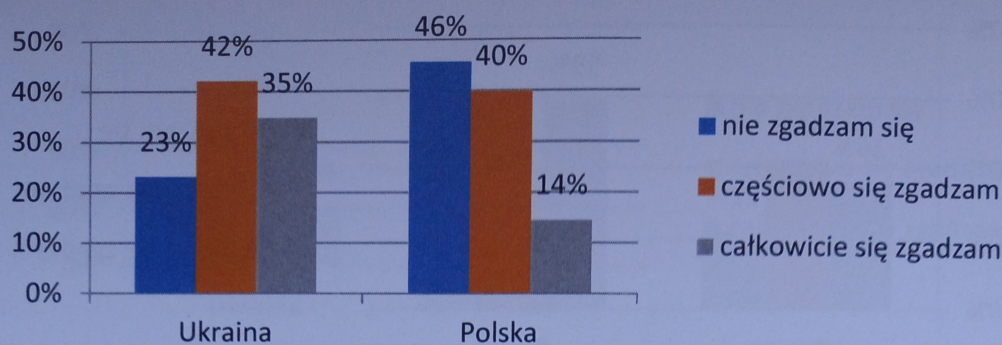
Ocena przełożonego, który namawia do wsparcia w nadużyciach urzędowych jest różna w badanych grupach. W Polsce aż 73% badanych nie zgodziło się z tym, że szefowi nie powinno się odmawiać w przypadku namowy do działań korupcyjnych. Na Ukrainie tak samo twierdziła około połowa respondentów, za to całkowicie zgodziło się z opisanymi nadużyciami aż 14% badanych Ukraińców (wykres 6.).



Wykres 6. Opinie respondentów dotyczące twierdzenia: „Jeżeli przełożony »pobudza« podwładnych do wsparcia w nadużyciach urzędowych, nie wypada mu odmawiać”

Źródło: wyniki badań własnych.

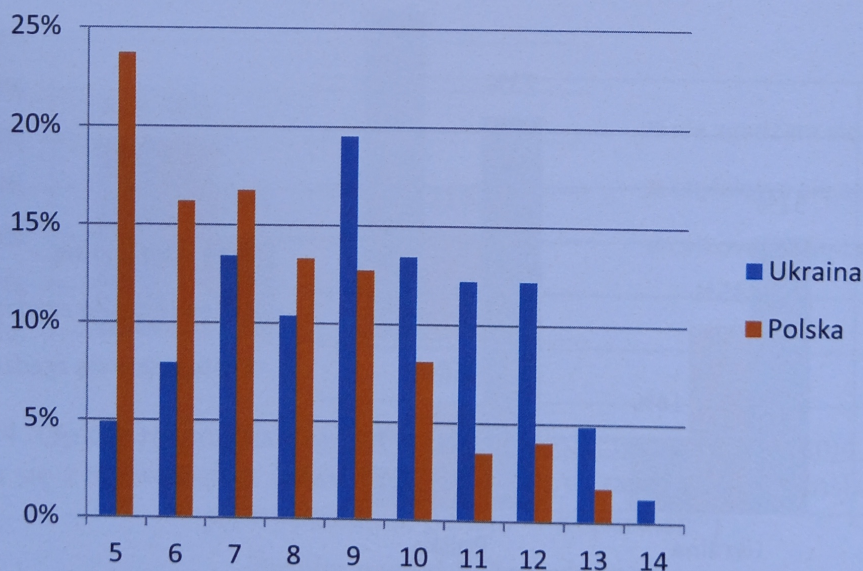
Zapytano respondentów także o to, czy żeby uzyskać pozwolenie, licencję, dowód techniczny, akt prywatyzacji i inne podobne dokumenty, trzeba albo marnować dużo czasu, albo „pobudzać” materialnie odpowiednich urzędników? W grupie z Ukrainy aż 35% respondentów całkowicie zgodziło się z takim postępowaniem, natomiast w grupie z Polski prawie połowa (46%) uważała takie działanie za niedozwolone (wykres 7.).



Wykres 7. Opinie respondentów dotyczące twierdzenia: „Żeby uzyskać pozwolenie, licencję, dowód techniczny, akt prywatyzacji i inne podobne dokumenty, trzeba albo marnować dużo czasu, albo »pobudzać« materialnie odpowiednich urzędników”

Źródło: wyniki badań własnych.

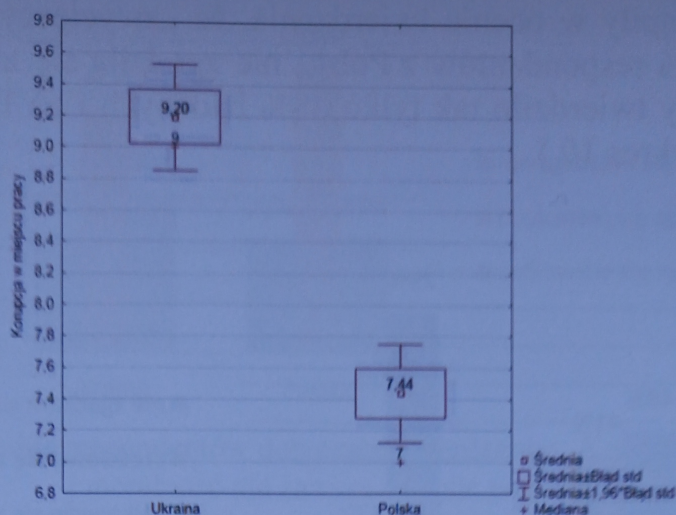
Na podstawie sumy odpowiedzi na pytania dotyczące korupcji w miejscu pracy skonstruowano wskaźnik, którego zakres mieści się w przedziale od 5 do 15 punktów. Im większa była liczba punktów uzyskanych przez respondentów w danym kraju, tym większe było przyzwolenie na korupcję w miejscu pracy. Rozkład punktów uzyskanych w dwóch badanych grupach przedstawiono na wykresie 8.



Wykres 8. Rozkłady punktów uzyskanych przez respondentów z Polski i Ukrainy w zakresie przyzwolenia na korupcję w pracy

Źródło: wyniki badań własnych.

Na Ukrainie najczęstsza liczba punktów mieściła się w przedziale od 9 do 12, natomiast w Polsce najwięcej respondentów uzyskało wynik od 5 do 7 punktów (wykres 8.).



Wykres 9. Różnice w poziomach punktów uzyskanych przez respondentów z Polski i Ukrainy w zakresie przyzwolenia na korupcję w pracy

Źródło: wyniki badań własnych.

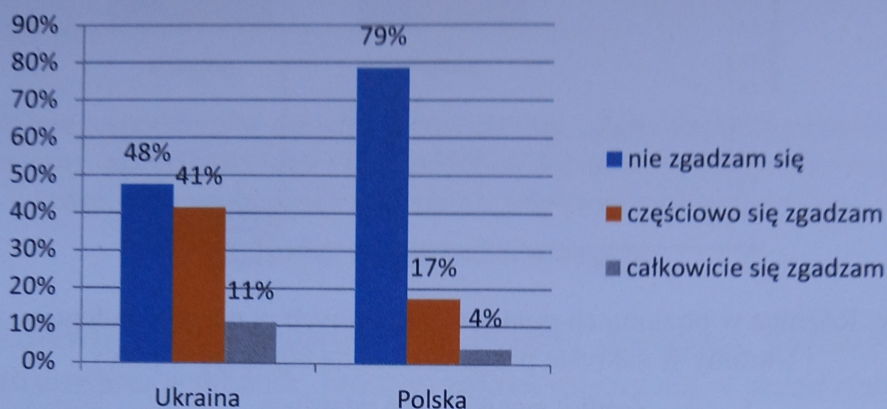
Przy pomocy testu U Manna-Whitneya sprawdzono, czy istnieją różnice w poziomach punktów, jakie uzyskali respondenci. Test wykazał istotną statystycznie różnicę w liczbach uzyskanych punktów, w badanych populacjach,  $p < \alpha$  ( $p=0,0000$ ). Z wykresu ramkowego (wykres 9.) wynika, że na Ukrainie wskaźnik jest wyższy (9,2), podczas gdy w Polsce średnia jest na poziomie 7,44 pkt. Oznacza to większe zezwolenie na działania korupcyjne w pracy w grupie osób pochodzących z Ukrainy.

Tolerancja dla nieetycznych zachowań w organizacjach znacząco sprzyja rozprzestrzenianiu się korupcji, dlatego zbadano tolerancję pracowników dla nieetycznych zachowań w organizacjach, w których oni pracowali. W tym celu poproszono respondentów o opinie dotyczące pięciu stwierdzeń. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi, skonstruowano wskaźnik określający tolerancję dla nieetycznych zachowań w miejscu pracy. Przeprowadzono analizę porównawczą odpowiedzi na Ukrainie i w Polsce przy pomocy testu niezależności chi kwadrat Pearsona. Wyniki podano niżej w postaci prawdopodobieństwa testowego „p” przy każdym z pytań szczegółowych:

1. Zwycięzcy nie podlegają sądowi ( $p=0,00000$ ).
2. Osoby, „przechodzące po trupach” kolegów, mają większe szanse zrobić karierę ( $p=0,29128$ ).
3. Konkurencja służbowa i moralność nie zawsze dają się pogodzić ( $p=0,19973$ ).
4. Tylko ten jest zwycięzcą, kto zwycięża w uczciwym współzawodnictwie. ( $p=0,06917$ ).
5. Dla kariery lub biznesu wolno wesprzeć wpływowych ludzi (grupę, partię), których wartości i działania nie są zgodne z moimi przekonaniem ( $p=0,00008$ ).

Rozkład procentowy odpowiedzi przedstawiono na histogramach.

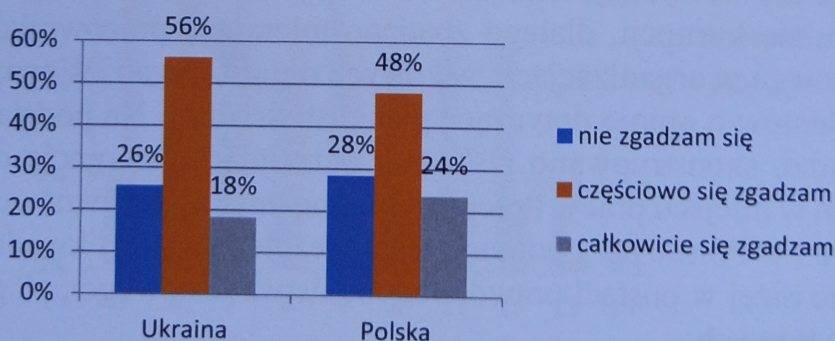
Różnice wystąpiły w ocenie twierdzenia, że „zwycięzcy nie podlegają sądowi”. Prawie 80% respondentów z Polski nie zgodziła się z tym, podczas gdy w grupie z Ukrainy twierdziło tak tylko 48% badanych i aż 11% całkowicie się z tym zgodziła (wykres 10.).



Wykres 10. Opinie respondentów dotyczące twierdzenia: „Zwycięzcy nie podlegają sądowi”

Źródło: wyniki badań własnych.

Nie było różnic w przypadku oceny stwierdzenia dotyczącego osób, które „idą po trupach do celu” i tego czy mają one większą szansę na zrobienie kariery. Najwięcej, bo około połowy respondentów w obydwu grupach, częściowo zgodziło się z tą opinią (wykres 11.).



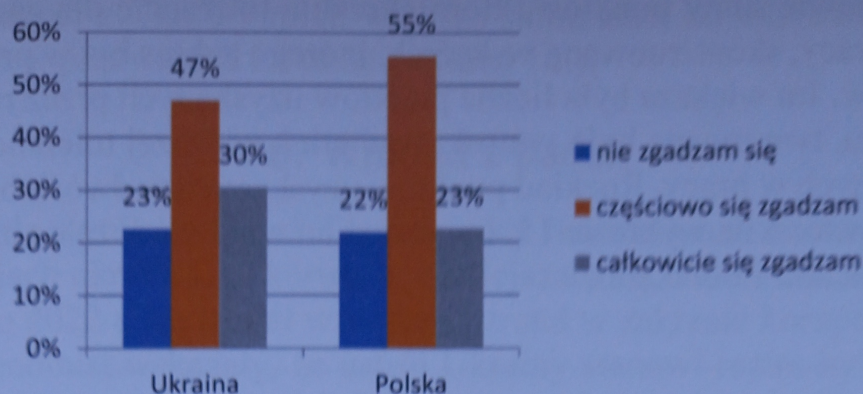
Wykres 11. Opinie respondentów dotyczące twierdzenia: „Osoby »przechodzące po trupach« kolegów, mają większe szanse zrobić karierę”

Źródło: wyniki badań własnych.

Rozkład odpowiedzi był podobny w przypadku stwierdzenia, że konkurencja służbowa i moralność nie zawsze dają się pogodzić. Częściowo z tym poglądem zgodziła się połowa respondentów w badanych grupach (wykres 12.).

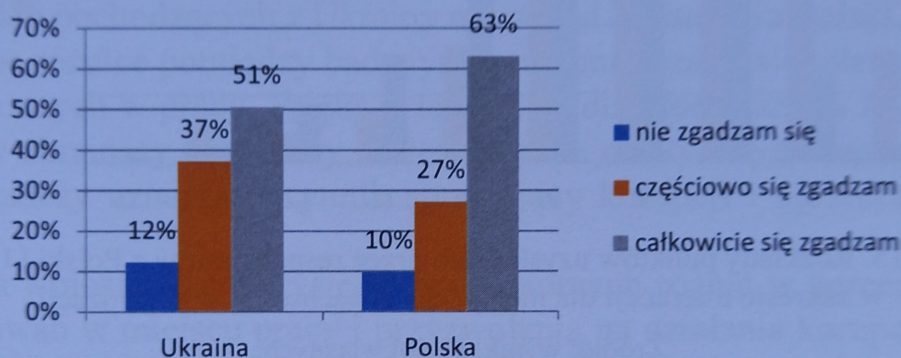
Różnic nie wykazały oceny stwierdzenia, że tylko ten jest zwycięzcą, kto zwycięża w uczciwym współzawodnictwie. Większość respondentów w badanych grupach całkowicie się z tym zgodziła (wykres 13.).





Wykres 12. Opinie respondentów dotyczące twierdzenia: „Konkurencja służbowa i moralność nie zawsze dają się pogodzić”

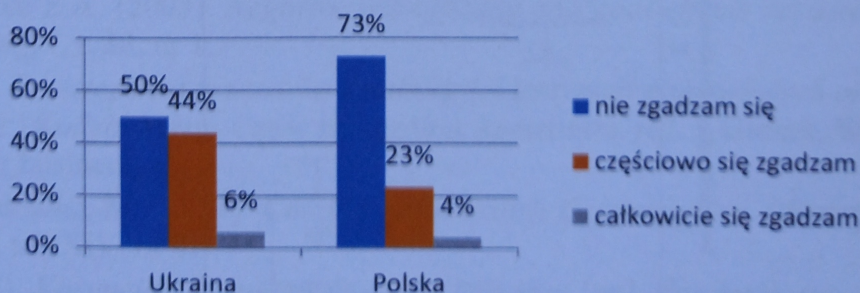
Źródło: wyniki badań własnych.



Wykres 13. Opinie respondentów dotyczące twierdzenia: „Tylko ten jest zwycięzcą, kto zwycięża w uczciwym współzawodnictwie”

Źródło: wyniki badań własnych.

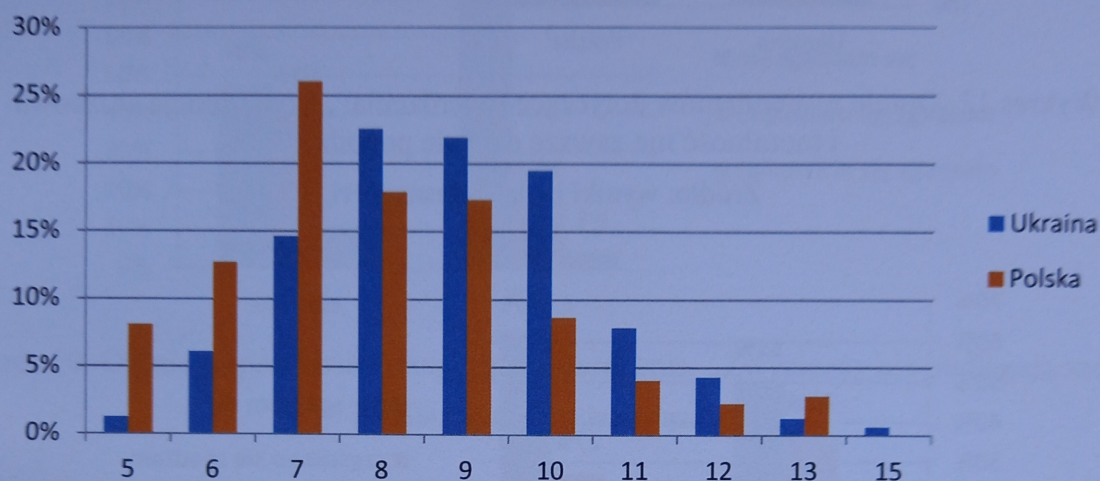
Różnice narodowe wystąpiły w ocenie tego, że dla kariery lub biznesu wolno wesprzeć wpływowych ludzi (grupę, partię), których działania i wartości nie są zgodne z przekonaniami respondenta. Na Ukrainie nie zgodziło się całkowicie z tym stwierdzeniem 50% badanych, a w Polsce było to aż 73% (wykres 14.).



Wykres 14. Opinie respondentów dotyczące twierdzenia: „Dla kariery lub biznesu wolno wesprzeć wpływowych ludzi (grupę, partię), których wartości i działania nie są zgodne z moimi przekonaniami”

Źródło: wyniki badań własnych.

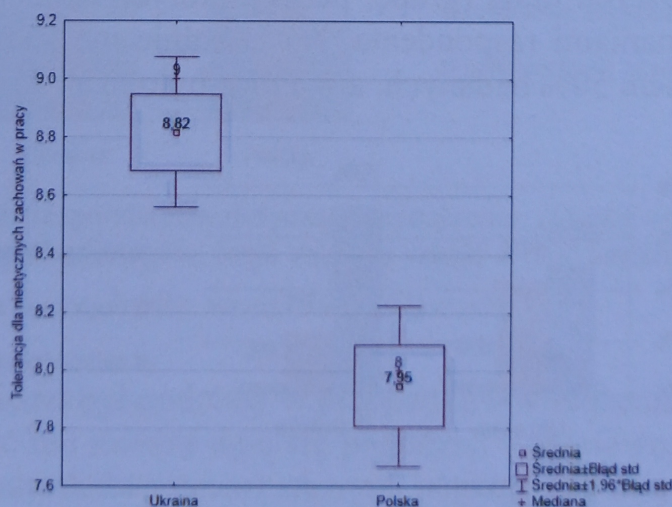
Na podstawie sumy punktów, która określiła tolerancję dla zachowań nieetycznych w pracy, skonstruowano wskaźnik, którego zakres był w przedziale od 5 do 15 punktów. Im większa była liczba punktów uzyskanych przez respondentów z danego kraju, tym można było wnioskować o ich większej tolerancji dla zachowań nieetycznych w pracy. Rozkład punktów uzyskanych w dwóch badanych grupach przedstawiono na wykresie 15. i wykazał on wyraźne różnice między pracującymi Ukraincami i Polakami.



Wykres 15. Rozkłady punktów uzyskanych przez respondentów z Polski i Ukrainy w zakresie tolerancji dla nieetycznych zachowań w organizacji

Źródło: wyniki badań własnych.

Z użyciem testu U Manna-Whitneya sprawdzono, czy istnieją różnice w poziomach punktów, jakie uzyskali respondenci. Potwierdzono, że istnieją statystycznie istotne różnice w liczbach uzyskanych punktów, w badanych populacjach,  $p < \alpha$  ( $p = 0,000003$ ).



Wykres 16. Różnice w poziomach punktów uzyskanych przez respondentów z Polski i Ukrainy w zakresie tolerancji dla nieetycznych zachowań w organizacji

Źródło: wyniki badań własnych.

Respondenci z Ukrainy mieli większe skłonności do tolerowania zachowań nieetycznych w pracy niż ci z Polski (wykres 16.).

## 6. Wnioski z badań

W świetle wyników badań Transparency International za okres 2012–2022, w organizacjach ukraińskich korupcja zmniejszała się, natomiast w polskich – od 2015 roku do 2022 roku istniał wzrostowy trend w zakresie korupcji. Wyniki badań The Economist wskazały, że ustrój Ukrainy stanowi reżim hybrydowy autorytarno-demokratyczny, a ustrój Polski – od ponad 12 lat jest wadliwą demokracją.

Porównano opinie i deklaracje respondentów z Ukrainy i Polski, a następnie wyciągnięto wnioski dotyczące korupcji w organizacjach. Badani pracownicy z obu krajów znacznie różnili się pod względem opinii na temat korupcji w miejscu pracy. Większe przyzwolenie na działania korupcyjne w pracy zidentyfikowano w grupie osób pochodzących z Ukrainy niż wśród badanych z Polski. Stwierdzono także istotne różnice pomiędzy badanymi grupami w zakresie tolerowania zachowań nieetycznych w pracy. Większą tolerancję dla nieetycznych zachowań mieli pracownicy ukraińscy niż polscy. Tolerancję dla nieetycznych zachowań w organizacjach należy uznać za czynnik sprzyjający korupcji i ograniczający demokrację.

Można wnioskować o występowaniu istotnych różnic w percepcji nieetycznych zachowań w miejscu pracy i przyzwolenia na działania korupcyjne w organizacjach ukraińskich i polskich. W tym zakresie zbieżne są wyniki badań międzynarodowych Transparency International i The Economist oraz wyniki badań regionalnych w południowo-wschodniej Polsce i zachodniej Ukrainie.

## Bibliografia

- Ageeva O.N., Anoschenkova S.V., Petrikova S.V., Pomnina S.N. (2016). *The Ability of Civil Society to Act against Corruption*. "European Research Studies Journal", t. XIX, nr 3, B.
- Bandura A. (2009). *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness* [w:] Locke E.A., ed., *Handbook of principles of organization behaviour*. New York: Wiley.
- Bandura A., Locke E.A. (2003). *Negative self-efficacy and goal effects revisited*. "Journal of Applied Psychology", t. 88, nr 1.
- Giezek J. (2014). *Przestępstwa przeciwko działalności instytucji państwowych oraz samorządu terytorialnego* [w:] *Kodeks karny. Część szczególna, komentarz*, red. J. Giezek. Warszawa: Lex, a Wolters Kluwer business.
- Jankowska-Miśkiewicz M. (2021). *Corruption in Polish Organizations*. "European Research Studies Journal", t. XXIV, nr 4B.
- Kojder A. (2002). *Korupcja i poczucie moralne Polaków* [w:] *Kondycja moralna polskiego społeczeństwa*, red. J. Mariański. Kraków: WAM Polska Akademia Nauk.
- Lewicka-Strzałecka A. (2012). *Korupcja* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lozynskyi O. (2021). *Psychologiczne aspekty nietolerancyjnej postawy obywateli wobec korupcji*. Autoreferat rozprawy doktorskiej. Kijów (Лозинський Олег (2021). Психологічні

- чинники інтолерантного ставлення громадян до корупції. Автореферат дисертації, Київ), [https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Aref\\_Lozynskyi.pdf](https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Aref_Lozynskyi.pdf).
- Pietrzykowski M. (2009). *Konkurencyjność na poziomie lokalnym* [w:] *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, red. M. Gorynia, E. Łaźniewska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pospieszyl I. (2010). *Patologie społeczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stachowicz-Stanusch A., Sworowska A. (2012). *Oblicza korupcji: formy i typy zachowań*. „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1.
- The Economist (2023). Raport z dnia 01.02.2023, <https://www.economist.com/graphic-detail/2023/02/01/the-worlds-most-and-least-democratic-countries-in-2022>.
- Transparency International (2022). <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>.
- Transparency International (2012–2022a). <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/ukr>.
- Transparency International (2012–2022b). <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/pol>.

Wszelkie prawa autorskie i wydawnicze zastrzeżone. Każda forma powielania oraz przenoszenia na inne nośniki bez pisemnej zgody Wydawcy jest traktowana jako naruszenie praw autorskich, z konsekwencjami przewidzianymi w *Ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych* (Dz.U. z 2018 r., poz. 1191 t.j.). Autor i Wydawca dołożyli wszelkich starań, aby rzetelnie podać źródło zamieszczonych ilustracji oraz dotrzeć do właścicieli i dysponentów praw autorskich. Osoby, których nie udało się ustalić, są proszone o kontakt z Wydawnictwem.

Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej  
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów  
<https://oficyna.prz.edu.pl>

Ark. wyd. 9,37. Ark. druk. 9,00.  
Wydrukowano w czerwcu 2024 r.  
Drukarnia Oficyny Wydawniczej,  
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów  
Zam. nr 21/24