



ANNA KOWALCZYK-KROENKE

University of Lomza, Poland

ORCID iD: 0000-0002-4757-9318

ANNA WASILUK

Białystok University of Technology,
Poland

ORCID iD: 0000-0002-5980-333X

ETYKA BIZNESU W BRANŻY IT: MIĘDZY LEGALIZMEM A PRAGMATYZMEM

BUSINESS ETHICS IN THE IT SECTOR: BETWEEN LEGALISM AND PRAGMATISM



ABSTRACT

Objectives: *The aim of this study was to identify prevailing attitudes toward business ethics among IT sector employees in Poland and to determine the extent to which these attitudes differ by gender.*

Material and methods: *The study used the Attitudes Towards Business Ethics Questionnaire (ATBEQ), which measures the level of acceptance of five ethical orientations: Machiavellianism, moral objectivism, ethical relativism, social Darwinism, and legalism. Data were collected via paper (PAPI) and online (CAWI) surveys between 2022 and 2024 and then statistically analyzed (N=175). Descriptive measures, analysis of variance (ANOVA), Scheffé's post-hoc test, and the Mann-Whitney U test were used to assess attitude variation.*

Results: *The results revealed a diversity of ethical attitudes within the study group, with legalism being the least frequently accepted attitude and the only one to differ significantly from the other orientations ($p < 0.001$). The remaining attitudes achieved similar mean values, with no statistically significant differences. Gender, in turn, influenced the level of acceptance of two of the five attitudes – women were significantly more likely than men to identify with Machiavellianism and moral objectivism. For the remaining orientations, the differences were not significant.*

Conclusions: *The results suggest that IT sector employees do not demonstrate a strong commitment to a single, dominant ethical philosophy, but rather a flexible and contextual approach. The low acceptance of legalism may reflect the limited usefulness of formalized legal norms in the complex and dynamic realities of technology. At the same time, moderate gender differences suggest the possibility of a more nuanced approach to ethical issues among women.*

KEYWORDS: *gender differences, IT sector, business ethics, ethical attitudes, ATBEQ*

STRESZCZENIE

Cel: *Celem niniejszych badań było rozpoznanie dominujących postaw wobec etyki biznesu wśród osób zatrudnionych w sektorze IT w Polsce oraz ustalenie, w jakim stopniu różnią się one w zależności od płci. Postawiono dwie hipotezy badawcze dotyczące zróżnicowania poziomu akceptacji poszczególnych orientacji etycznych oraz wpływu zmiennej płci na te postawy.*

Metoda: *W badaniach zastosowano kwestionariusz ATBEQ (The Attitudes Towards Business Ethics Questionnaire), który mierzy poziom akceptacji pięciu orientacji etycznych: makiawelizmu, obiektywizmu moralnego, relatywizmu etycznego, darwinizmu społecznego oraz legalizmu. Dane zostały zebrane metodą ankiety papierowej (PAPI) i internetowej (CAWI) w latach 2022–2024, a następnie poddane analizie statystycznej (N = 175). Do oceny*

zróźnicowania postaw wykorzystano miary opisowe, analizę wariancji (ANOVA), test post-hoc Scheffęgo oraz test U Manna–Whitneya.

Wyniki: Wyniki wykazały zróźnicowanie postaw etycznych w badanej grupie, przy czym legalizm był postawą najrzadziej akceptowaną i jako jedyny istotnie różnił się od pozostałych orientacji ($p < 0,001$). Pozostałe postawy uzyskały zbliźone średnie wartości, bez statystycznie istotnych różnic między sobą. Z kolei płęć różnicowała poziom akceptacji dwóch z pięciu postaw – kobiety istotnie częściej niż mężczyźni identyfikowały się z makiawelizmem i obiektywizmem moralnym. W przypadku pozostałych orientacji różnice nie były istotne.

Dyskusja: Wyniki sugerują, że pracownicy sektora IT nie wykazują silnego przywiązania do jednej, dominującej filozofii etycznej, lecz prezentują podejście elastyczne i kontekstualne. Niska akceptacja legalizmu może odzwierciedlać ograniczoną przydatność sformalizowanych norm prawnych w złożonych i dynamicznych realiach technologicznych. Jednocześnie umiarkowane różnice płciowe wskazują na możliwość istnienia bardziej zniuansowanego podejścia kobiet do kwestii etycznych. Ograniczeniem badań pozostaje niereprezentatywny charakter próby oraz wykorzystanie narzędzia autodeklaratywnego. Uzyskane wyniki stanowią jednak wartościowy punkt wyjścia do dalszych badań nad etyką zawodową w środowiskach technologicznych.

SŁOWA KLUCZOWE: postawy etyczne, etyka biznesu, sektor IT, różnice płci, ATBEQ

WPROWADZENIE

Etyczne postawy obejmują zarówno przekonania moralne, jak i praktyczne sposoby reagowania na sytuacje, które wymagają oceny tego, co jest właściwe, a co budzi wątpliwości. Literatura podkreśla, że postawy etyczne mogą wynikać z trwałych przekonań, ale również z bieżącego kontekstu, w którym funkcjonuje jednostka (Turek, 2011). W organizacjach znaczenie etyki jest szczególnie, ponieważ wpływa ona na jakość współpracy, klimat społeczny, relacje przełożony–podwładny oraz ogólną efektywność działania firm. Badania wskazują, że nieetyczne zachowania mogą narastać nawet w dobrze funkcjonujących organizacjach, a ich skutki dotyczą nie tylko pracowników, lecz także całą strukturę biznesową (Kantor, Weisberg, 2002; Valentine, Hollingworth i in., 2014; Aslam, Căpușneanu i in., 2024).

Znaczenie etyki szczególnie wyraźnie widać w środowiskach technologicznych, które działają w warunkach dużej zmienności, presji czasu oraz

dynamicznego rozwoju narzędzi cyfrowych. Technologie często wyprzedzają obowiązujące regulacje, co sprawia, że klasyczne normy moralne okazują się niewystarczające do oceny nowych dylematów zawodowych. Pracownicy IT mierzą się z odpowiedzialnością związaną z tworzeniem systemów wpływających na codzienne funkcjonowanie użytkowników, a jednocześnie muszą działać w kulturze organizacyjnej o wysokich wymaganiach efektywnościowych. Literatura dotycząca etycznych aspektów pracy w branży IT nadal jest jednak rozproszona i częściej koncentruje się na studentach kierunków technicznych niż na osobach już zatrudnionych w sektorze usług informatycznych.

Jednym z tematów podejmowanych w badaniach nad etyką biznesu są różnice w postawach etycznych wynikające z cech społeczno-demograficznych. Wśród tych czynników płęć jest jedną z najczęściej analizowanych zmiennych. Wyniki wcześniejszych badań wskazują, że kobiety często prezentują silniejszą orientację moralną, większą wrażliwość etyczną i niższą tolerancję dla nieetycznych zachowań, podczas gdy mężczyźni częściej kierują się pragmatyzmem lub skutecznością działania (Benjak, Mandarić i in., 2024). W branży IT, gdzie od lat utrzymuje się wyraźna dysproporcja płciowa i niedoreprezentowanie kobiet, różnice te mogą mieć duże znaczenie dla kultury organizacyjnej, sposobu podejmowania decyzji i codziennej współpracy.

Prezentowany artykuł stanowi część szerszego projektu badawczego dotyczącego postaw etycznych pracowników sektora IT. W ramach projektu analizowano kilka zmiennych demograficznych, jednak w tym tekście skoncentrowano się na płci, którą literatura najczęściej wskazuje jako czynnik mogący różnicować podejście do dylematów moralnych. Pozostałe zmienne, takie jak przynależność pokoleniowa, zostały omówione w odrębnej publikacji opartej na tym samym materiale empirycznym.

Branża IT jest często traktowana jako jednolita, jednak obejmuje różne segmenty rynku. Respondenci biorący udział w badaniu reprezentowali wyłącznie sektor usług informatycznych, obejmujący tworzenie, rozwój i utrzymanie oprogramowania oraz usługi analityczne i konsultingowe. To właśnie ten segment jest dziś najbardziej dynamiczny i jednocześnie najbardziej narażony na sytuacje, które wymagają indywidualnych ocen moralnych i odpowiedzialności etycznej.

Dotychczasowe badania rzadko analizowały postawy etyczne osób zatrudnionych w usługach IT z wykorzystaniem narzędzia ATBEQ, a jeszcze rzadziej

uwzględniały różnice wynikające z płci. Niniejszy tekst stanowi próbę wypełnienia tej luki. Celem artykułu było rozpoznanie dominujących postaw wobec etyki biznesu wśród osób zatrudnionych w polskim sektorze usług IT oraz sprawdzenie, w jakim stopniu różnią się one w zależności od płci.

PRZEGLĄD LITERATURY

PROBLEMATYKA POSTAW ETYCZNYCH W BIZNESIE – PODEJŚCIA, FILOZOFIE I METODY BADANIA

Postawy etyczne obejmują poznawcze, afektywne i behawioralne predyspozycje ludzi do reagowania na kwestie i działania, które odnoszą się do społecznych standardów tego, co jest moralnie właściwe (Franke, Nadler, 2008). Już psychoanaliza i psychologia analityczna zwracały uwagę na to, że zachowania moralne nie wynikają wyłącznie ze świadomych ocen, ale są zakorzenione w głębszych procesach psychicznych, impulsach i nieuświadomionych konfliktach, które mogą wpływać na intencje i wybory jednostki (Solomon, 2001). W kontekście organizacji zachowania etyczne oznaczają działanie w sposób zgodny z wartościami uznawanymi przez daną organizację, co przekłada się na klimat pracy, relacje i funkcjonowanie całego systemu (Lupuleac, Lupuleac i in., 2012).

Etyczne wymiary procesów decyzyjnych w organizacjach analizuje się na poziomie jednostki, organizacji i społeczeństwa jako całości (Roozen, De Pelsmacker i in., 2001). Decyzje pracowników zależą od wielu czynników: cech indywidualnych, historii wcześniejszych wyborów, przyjętej filozofii zarządzania czy aktualnego kontekstu sytuacyjnego (Stead, Worrell i in., 1990). Badania nad indywidualnymi i organizacyjnymi uwarunkowaniami zachowań etycznych pokazują, że kontekst organizacyjny ma często nadrzędny wpływ na decyzje moralne. Na wybory pracowników oddziałuje postrzegana presja na wyniki, oczekiwania menedżerów, zachowania współpracowników, zależność ekonomiczna od pracodawcy czy powiązania wynikające z pełnionej funkcji (Adams, Tashchian i in., 2001).

W tym kontekście szczególne znaczenie przypisuje się przywództwu. Etyczne przywództwo i sposób komunikowania wartości odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu postaw pracowników. Badania wskazują, że

etyczni liderzy sprzyjają zaangażowaniu i zaufaniu w zespole, a jasny, spójny przekaz etyczny jest jednym z fundamentów sukcesu organizacji (Thomas, Schermerhorn i in., 2004; Islam, Khatoon i in., 2024). W literaturze podkreśla się również związek między etycznym przywództwem, odpowiedzialnością społeczną biznesu i praktykami HR, które mogą wzmacniać lub osłabiać standardy moralne w organizacji (Azhar, 2025; Ahmed, Zhang, 2025). Etyka staje się także istotnym elementem zarządzania w warunkach zrównoważonego rozwoju i cyfrowej transformacji, gdzie organizacje stoją wobec rosnących wymagań interesariuszy i nowych form odpowiedzialności (Ng, Kee, 2024; Bocean, Nicolescu i in., 2022).

Jednocześnie liczne opracowania pokazują, że organizacje stale stoją w obliczu wyzwań etycznych. Nawet tam, gdzie formalnie obowiązują wysokie standardy, dochodzi do nadużyć, a krytycznym zadaniem staje się zrozumienie, dlaczego naruszenia zasad są tak łatwo akceptowane w praktyce (Cremer, Van Dick i in., 2011; De Cremer, Vandekerckhove, 2017). W odpowiedzi na te problemy rośnie zainteresowanie etyczną kulturą organizacyjną, która wiąże się z dobrostanem pracowników, ich zaangażowaniem, a także wynikami finansowymi organizacji (Sarwar, Ishaq i in., 2020; Zulfqar, Hussain i in., 2024).

Analiza literatury wskazuje, że zachowania etyczne nie są determinowane przez jeden czynnik, lecz stanowią efekt współdziałania wielu zmiennych. Najczęściej badane są wiek i płeć, znacznie rzadziej takie cechy, jak makiawelizm czy indywidualne różnice w rozumowaniu moralnym. Zwraca się też uwagę na niewystarczającą liczbę badań nad zewnętrznymi uwarunkowaniami etyki, takimi jak konkurencja, regulacje czy nacisk interesariuszy (Geeta, Pooj i in., 2016). Co więcej, to, co w jednej organizacji uznaje się za normatywne właściwe, w innej może być oceniane sceptycznie. Standardy moralnego zachowania różnią się więc w zależności od kultury organizacyjnej, branży i otoczenia rynkowego (Sudsakorn, Rattanawiboonsoom, 2018).

Postawy wobec etyki biznesu mierzy się z wykorzystaniem kilku narzędzi. W literaturze najczęściej wymienia się PRESOR (The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility), EPQ (The Ethics Position Questionnaire) oraz ATBEQ (Attitudes Toward Business Ethics Questionnaire). W niniejszym badaniu zastosowano ATBEQ, uznawany za jedno z najpowszechniej używanych narzędzi do oceny orientacji etycznych w biznesie (Procházka, Kulhavý i in., 2015).

Kwestionariusz opracowany przez Neumanna i Reichela (1987, za: Preble, Reichel, 1988) był szeroko stosowany w badaniach nad studentami różnych kierunków (Jung, Hyo-Sun i in., 2006; Moore, Radloff, 1996; Nguyen, 2015; Aldarabseh, 2019; Procházka, Jirásek, 2023), znacznie rzadziej natomiast wykorzystywano go do analizy postaw osób zatrudnionych w biznesie (Echevarria-Cruz, Vaduva i in., 2015; Cengiz, Ferman i in., 2012). W Europie jego zastosowanie rozwinęło się relatywnie późno. Jeszcze ok. 2011 r. badania te były słabo widoczne (Bageac, Furrer i in., 2011). Analizowano różnice kulturowe w postawach etycznych (Sims, 2006; Sujit, 2011), natomiast rzadko koncentrowano się na specyficznych sektorach czy branżach, w tym na sektorze IT.

ATBEQ obejmuje pięć orientacji etycznych: makiawelizm, darwinizm społeczny, legalizm, obiektywizm moralny oraz relatywizm etyczny. Makiawelizm, wywiedziony z myśli Niccolò Machiavellego, odnosi się do przekonania, że sukces opiera się na rywalizacji, kontroli i instrumentalnym traktowaniu innych. Badacze wskazują, że cecha ta wiąże się z cynicznym, pragmatycznym podejściem do relacji społecznych, skłonnością do manipulacji, brakiem empatii i skupieniem na własnych korzyściach (Christie, Geis, 1970; Hunter, Gerbing i in., 1982; Rauthmann, 2012; Wilson, Near i in., 1996; Jones, Paulhus, 2009). Darwinizm społeczny odzwierciedla przekonanie, że w *dżungli społecznej* przetrwają tylko najsilniejsi, a życie społeczne opiera się na walce jednostek, grup czy narodów, w której współczucie schodzi na dalszy plan (Skarżyńska, Radkiewicz, 2011; Chrzan, Sowier-Kasprzyk, 2017). Legalizm zakłada, że działanie zgodne z prawem można uznać za wystarczająco etyczne. W tym ujęciu prawo jest głównym regulatorem zachowań zawodowych, a etyka staje się zbędnym dodatkiem (Olesiński, 2006; Wasiluk, 2023). Legalizm wiąże się z formalną akceptacją norm prawnych, choć nie wyklucza ich krytycznej oceny (Jacórzynski, 1993; Borucka-Arctowa, 1964).

Obiektywizm moralny opiera się na założeniu, że istnieją obiektywne zasady moralne, niezależne od przekonań jednostek i kontekstu kulturowego. Pytanie o to, czy kwestie moralne mają obiektywne odpowiedzi, pozostaje sporne, jednak przyjmuje się, że twierdzenia o wartościach mogą być ugruntowane podobnie jak twierdzenia o prawdziwości, choć wnioski mają charakter warunkowy i otwarty na korekty wraz z napływem nowych informacji (Harman, Thomson, 1996; Bell, 2009). Relatywizm etyczny z kolei zakłada,

że wartościowanie zachowań i norm moralnych jest względne oraz zależne od kontekstu – społecznego, kulturowego czy historycznego. To samo działanie może być oceniane jako moralnie dobre lub złe w zależności od systemu wartości, w jakim jest rozpatrywane (Lazari-Pawłowska, 1984; Borysiuk, 1998). W tej perspektywie nie istnieją uniwersalne kryteria moralne, które można by zastosować w każdej sytuacji i każdym miejscu.

POSTAWY ETYCZNE WOBEC BIZNESU A SPECYFIKA PRACOWNIKÓW SEKTORA IT

Sektor informatyczny należy do najdynamiczniej rozwijających się obszarów gospodarki w Polsce (Sitarska, 2009; PARP, 2017). W perspektywie najbliższych lat szczególnego znaczenia nabierze szeroko rozumiana cyfryzacja, rozwój infrastruktury cyfrowej, cyberbezpieczeństwo oraz przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu (Łukasik, 2024). Technologie IT stanowią fundament przemysłu 4.0, umożliwiając automatyzację procesów, integrację systemów i wdrażanie innowacji (Stanuch, Gorzelany-Dziadkowiec i in., 2024). Sektor ten od lat mierzy się jednak z wyzwaniami związanymi nie tylko z pozyskiwaniem, lecz także utrzymaniem kapitału ludzkiego. Deficyt specjalistów IT sprzyjał powstawaniu asymetrii w relacji pracodawca – pracownik oraz utrwalaniu uproszczonych wyobrażeń o tej grupie zawodowej (zob. Nazdrowicz, 2017; Rosiński, 2013).

W literaturze podkreśla się, że na obraz pracowników IT wpływają zarówno struktury organizacyjne (np. zespoły wirtualne, organizacje sieciowe), jak i strategia firm nastawiona na wąsko wyspecjalizowane kompetencje techniczne. W efekcie pracownicy IT bywają postrzegani jako osoby skoncentrowane mocno na stronie technicznej, a mniej nastawione na relacje społeczne. Bardziej indywidualistyczne, z ograniczoną gotowością do pracy zespołowej i silną identyfikacją z własną grupą zawodową (Rosiński, 2009 za: Stępień, 2009; Parys, 2004; Zając, Rosiński, 2018). Zmiany na rynku pracy, w tym łatwość zmiany pracodawcy i mniejsze przywiązanie do jednej organizacji, sprzyjają większej koncentracji na własnej karierze kosztem długofalowej lojalności (Szafranek, 2016). Wysoka rotacja w sektorze IT oznacza dla organizacji utratę wiedzy, doświadczenia i kompetencji, a dla pozostałych pracowników może wiązać się ze spadkiem morale (Koszela, 2020).

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają etyka organizacyjna i kultura etyczna. Etyka organizacyjna obejmuje formalne i nieformalne zasady oraz wartości, które regulują decyzje i działania w firmie, podczas gdy odpowiedzialność społeczna koncentruje się na relacji organizacji z otoczeniem (Bocean, Nicolescu i in., 2022). Badania pokazują, że etyczne przywództwo i etyczna kultura sprzyjają dobrostanowi pracowników, wyższemu zaangażowaniu w pracę oraz lepszym wynikom finansowym, przy czym kultura etyczna może mieć silniejszy wpływ na wyniki niż pojedyncze zachowania liderów (Sarwar, Ishaq i in., 2020; Zulfqar, Hussain i in., 2024; Islam, Khattoon i in., 2024).

W środowisku cyfrowym pojawiają się nowe wyzwania etyczne związane m.in. z przetwarzaniem danych, automatyzacją decyzji czy wpływem technologii na życie użytkowników (Ng, Kee, 2024). Jednocześnie badania nad zachowaniami organizacyjnymi pracowników sektora IT koncentrowały się dotychczas głównie na takich obszarach, jak motywacja (Saraswathi, 2011; Anguelov, Stoyanova i in., 2020; Kandoth, Shekhar, 2025), równowaga między pracą a życiem prywatnym (Balamurugan, Sreeleka, 2020; Manasa, Showry, 2018), zaangażowanie (Shah, Idrees i in., 2014), przywództwo (Faizan, Zehra i in., 2015; Ali, Abbas, 2022), stres (Sabbarwal, Singh i in., 2017) czy satysfakcja z pracy (Kanwar, Singh i in., 2012). Kwestie bezpośrednio związane z postawami etycznymi wobec pracy były podejmowane rzadziej, mimo że to one mogą w dużym stopniu determinować kulturę organizacyjną, poziom zaufania i sposób współpracy.

Istotnym wątkiem w literaturze jest także rola płci w kształtowaniu postaw etycznych. Badania wskazują, że kobiety częściej przywiązują większą wagę do standardów moralnych, wykazują niższą tolerancję dla nieetycznych zachowań i są bardziej wyczułone na nieprawidłowości w środowisku pracy, szczególnie w kontekście wyzwań cyfrowych (Benjak, Mandarić i in., 2024). Różnice te wiąże się z silniejszą integracją moralności z tożsamością kobiet oraz większą wrażliwością na dynamikę interpersonalną i emocje, podczas gdy mężczyźni częściej budują bardziej niezależną, mniej zależną od relacji społecznych samoocenę. Niedoreprezentowanie kobiet w sektorze IT oraz marginalizowanie ich roli może działać ze szkodą dla całej branży, także w zakresie kształtowania standardów etycznych (Johnson, Miller, 2002).

Literatura pokazuje, że postawy etyczne w biznesie są złożone, zależne zarówno od cech indywidualnych, jak i kontekstu organizacyjnego, oraz że istnieją różne orientacje moralne, które można mierzyć za pomocą narzędzia ATBEQ. Jednocześnie niewiele jest badań koncentrujących się na pracownikach sektora IT, szczególnie w obszarze usług informatycznych, oraz analizujących to, czy różne orientacje etyczne są przez nich akceptowane w podobnym stopniu. Brakuje też opracowań, które sprawdzałyby, czy płeć, uznawana w literaturze za istotny czynnik różnicujący podejście do etyki, wiąże się z odmiennym poziomem akceptacji poszczególnych postaw etycznych w tej konkretnej grupie zawodowej. Tę lukę poznawczą podejmuje niniejsze badanie, w którym przyjęto dwie hipotezy:

- H1 – wśród osób zatrudnionych w sektorze IT w Polsce występują istotne różnice w poziomie akceptacji różnych postaw wobec etyki biznesu.
- H2 – płeć różnicuje poziom akceptacji wybranych postaw wobec etyki biznesu.

METODYKA BADAŃ

Celem niniejszych badań było rozpoznanie dominujących postaw wobec etyki biznesu wśród osób zatrudnionych w sektorze IT w Polsce oraz ustalenie, w jakim stopniu różnią się one w zależności od płci. Odwołano się do dwóch hipotez przedstawionych w części teoretycznej artykułu.

Zastosowano dobór celowy połączony z doбором typu *kuli śnieżnej*. Kryterium włączenia do badania stanowiło zatrudnienie w sektorze usług IT w Polsce, obejmującym tworzenie, rozwój i utrzymanie oprogramowania oraz usługi doradcze i analityczne. Badanie nie obejmowało osób pracujących w obszarze produkcji sprzętu komputerowego ani sprzedaży technologii, co pozwala na precyzyjne odniesienie wyników do najbardziej charakterystycznego segmentu branży IT.

Dane zbierano w latach 2022–2024, wykorzystując dwie techniki badawcze: papierowy kwestionariusz (PAPI) oraz ankietę internetową (CAWI) udostępnioną na platformie Google Forms. Link do ankiety rozpowszechniano za pomocą mediów społecznościowych i proszono respondentów o przekazanie

go dalej w swoim środowisku zawodowym. Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy, a uczestnicy wyrażali zgodę na przetwarzanie danych w celach naukowych. Po weryfikacji poprawności odpowiedzi do analizy zakwalifikowano 175 wypełnionych kwestionariuszy. Wśród uczestników znajdowało się 48 kobiet (27%) i 127 mężczyzn (73%).

W badaniu zastosowano kwestionariusz ATBEQ (Attitudes Toward Business Ethics Questionnaire) autorstwa Neumanna i Reichela (1987; za: Preble, Reichel, 1988). Narzędzie obejmuje 30 stwierdzeń ocenianych na pięciopunktowej skali Likerta od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 5 (zdecydowanie się zgadzam). Kwestionariusz mierzy pięć orientacji etycznych: makiawelizm, darwinizm społeczny, legalizm, obiektywizm moralny i relatywizm etyczny. Wyniki dla każdej orientacji stanowią średnią odpowiedzi wchodzących w nią stwierdzeń.

ATBEQ jest jednym z najczęściej stosowanych narzędzi do pomiaru orientacji moralnych w biznesie i charakteryzuje się stabilnymi właściwościami psychometrycznymi. W niniejszym badaniu rzetelność skali oceniono za pomocą współczynnika α Cronbacha, który wyniósł 0,83, co wskazuje na dobrą spójność wewnętrzną.

Analizy przeprowadzono w programie Statistica 14.0.

Aby ocenić, czy orientacje etyczne różnią się między sobą poziomem akceptacji, obliczono podstawowe statystyki opisowe: średnią, medianę, odchylenie standardowe, skośność i kurtozę. Ponieważ każdy respondent ocenił wszystkie pięć orientacji, zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA) w schemacie wewnątrzgrupowym. W przypadku potwierdzenia istotności różnic przeprowadzono test *post-hoc* Scheffego, który umożliwia identyfikację par orientacji różniących się pod względem poziomu akceptacji.

Do oceny różnic między kobietami i mężczyznami w zakresie poszczególnych orientacji etycznych użyto nieparametrycznego testu U Manna-Whitneya. Zastosowanie tej metody było zasadne ze względu na dychotomiczny charakter zmiennej płci oraz brak normalności rozkładu zmiennych zależnych.

ANALIZA WYNIKÓW

Analiza wyników uzyskanych za pomocą kwestionariusza ATBEQ wykazała zróżnicowanie postaw wobec etyki biznesu wśród badanych osób zatrudnionych w branży informatycznej (tabela 1).

Tabela 1. Statystyki opisowe wyników ATBEQ według typów postaw wobec etyki biznesu

Postawy	M	Me	Mo	nMo	SD	Skośność	Kurtoza
Makiawelizm	2,99	2,92	2,92	18	0,63	0,39	0,76
Obiektywizm moralny	3,00	2,83	2,67/3,17	18	0,77	0,27	-0,29
Relatywizm etyczny	2,90	3,00	2,33/3,00	31	0,81	0,43	0,05
Darwinizm społeczny	3,05	3,13	3,13	18	0,63	0,16	0,26
Legalizm	2,37	2,00	1,00	66	1,40	0,68	-0,86

M – średnia, *Me* – mediana, *Mo* – moda, *nMo* – liczebność mody, *SD* – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne.

Najniższy wynik średni (2,37) i najniższą medianę (2,00) odnotowano w odniesieniu do legalizmu, co może świadczyć o niskim poziomie utożsamiania się badanych z przekonaniem, że przestrzeganie prawa jest wystarczającą podstawą do uznania danego działania za etyczne. Potwierdza to również moda (1,00), której bardzo wysoka liczebność (66) sugeruje silne odrzucenie tej postawy wśród znacznej części respondentów. Wysokie odchylenie standardowe (1,40) wskazuje na dużą rozpiętość odpowiedzi, natomiast umiarkowanie dodatnia skośność (0,68) oraz ujemna kurtoza (-0,86) sugerują rozkład asymetryczny, z większą liczbą odpowiedzi po stronie wyższych wartości i jednocześnie spłaszczony względem rozkładu normalnego.

Postawa darwinizmu społecznego uzyskała najwyższą średnią (3,05) i medianę (3,13), a także najbardziej jednoznaczną modę (3,13), co wskazuje na umiarkowaną akceptację przekonania, że sukces w biznesie zależy od rywalizacji i przetrwania najsilniejszych. Jednocześnie stosunkowo niskie odchylenie standardowe (0,63) i niska skośność (0,16) sugerują, że rozkład odpowiedzi był zbliżony do symetrycznego, a poglądy respondentów w tym zakresie są względnie spójne.

W przypadku makiawelizmu średni wynik (2,99) oraz mediana (2,92) również wskazują na postawę z lekkim przesunięciem w stronę akceptacji. Moda (2,92) pokrywa się z medianą i ma umiarkowaną licznosc (18), co może sugerować istnienie wyodrębnionej grupy respondentów skłonnych do przyjmowania pragmatycznej, instrumentalnej postawy w etyce biznesowej. Dodatnia skośność (0,39) oraz umiarkowana kurtoza (0,76) wskazują na rozkład lekko asymetryczny z tendencją do odpowiedzi powyżej średniej.

Postawa obiektywizmu moralnego charakteryzuje się średnią na poziomie 3,00 i nieco niższą medianą (2,83), co sugeruje lekko pozytywną tendencję. Obecność dwóch mód (2,67 i 3,17) o jednakowej licznosci (18) wskazuje na pewne rozproszenie postaw respondentów w tym zakresie. Umiarkowane odchylenie standardowe (0,77) i niska skośność (0,27) sugerują brak silnej dominacji którejkolwiek ze skrajnych odpowiedzi. Kurtoza ujemna (-0,29) wskazuje na spłaszczony rozkład.

W odniesieniu do relatywizmu etycznego średni wynik (2,90) i mediana (3,00) również świadczą o umiarkowanym stosunku do tej postawy. Podobnie jak w przypadku obiektywizmu moralnego, występują dwie mody (2,33 i 3,00), z przewagą odpowiedzi wokół wartości neutralnej. Największa licznosc mody (31) spośród wszystkich postaw sugeruje istnienie dominującej grupy respondentów identyfikujących się z relatywizmem etycznym jako elastyczną postawą dostosowaną do kontekstu społecznego. Odchylenie standardowe (0,81), dodatnia skośność (0,43) oraz niska kurtoza (0,05) potwierdzają relatywnie równomierne rozłożenie odpowiedzi wokół wartości średniej.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że wśród badanych osób z branży informatycznej nie dominuje jednoznaczna, silnie preferowana filozofia etyczna. Najmniej akceptowana jest postawa legalistyczna, co może sugerować, że samo przestrzeganie prawa nie jest dla respondentów wystarczającym wyznacznikiem etyki w biznesie. Najwyższy poziom akceptacji uzyskała postawa darwinizmu społecznego, co może wskazywać na zinternalizowaną w tym środowisku orientację konkurencyjną. Pozostałe postawy, tzn. makiawelizm, obiektywizm moralny i relatywizm etyczny, uzyskały wyniki bliskie neutralności, co może świadczyć o ich selektywnym stosowaniu w zależności od sytuacji.

W celu stwierdzenia różnic pomiędzy postawami etycznymi wykonano jednoczynnikową analizę wariancji w schemacie wewnątrzgrupowym.

Wartość F osiągnęła 16,11 ($F(4, 700) = 16,11$) i była istotna statystycznie ($p < 0,001$), co wskazuje na istotne różnice pomiędzy analizowanymi postawami. Wartość η^2 wyniosła 0,084, co oznacza, że ok. 8,4% wariacji można przypisać różnicom pomiędzy postawami etycznymi. Sugeruje to umiarkowany efekt między postawami w grupie badanych osób. Biorąc pod uwagę powyższe, przeprowadzono analizy *post-hoc* z użyciem testu Scheffègo (tabela 2). Celem analizy było zidentyfikowanie, które spośród pięciu badanych postaw etycznych różnią się istotnie pod względem średnich ocen nadanych im przez respondentów.

Tabela 2. Wyniki testu Scheffègo

Postawy etyczne	Makiawelizm (M = 2,99)	Obiektywizm moralny (M = 3,00)	Relatywizm etyczny (M = 2,90)	Darwinizm społeczny (M = 3,05)	Legalizm (M = 2,37)
Makiawelizm		0,999815	0,762085	0,946958	$p < 0,001$
Obiektywizm moralny	0,999815		0,657142	0,979393	$p < 0,001$
Relatywizm etyczny	0,762085	0,657142		0,296076	$p < 0,001$
Darwinizm społeczny	0,946958	0,979393	0,296076		$p < 0,001$
Legalizm	$p < 0,001$	$p < 0,001$	$p < 0,001$	$p < 0,001$	-

M – średnia; p istotne, gdy $< 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Analiza *post-hoc* z zastosowaniem testu Scheffègo wykazała, że postawa legalistyczna istotnie różni się od wszystkich pozostałych orientacji etycznych (wszystkie $p < 0,001$). Tak jednoznaczna różnica sugeruje, że legalizm, który oparty jest na rygorystycznym przestrzeganiu norm prawnych jako podstawie oceny działań, został oceniony przez uczestników istotnie niżej niż inne podejścia etyczne. Może to świadczyć o jego relatywnie mniejszym znaczeniu w systemie moralnym osób badanych oraz o ograniczonej akceptowalności tak sformalizowanego modelu w kontekście decyzji biznesowych. Z kolei dla pozostałych orientacji (makiawelizmu, obiektywizmu moralnego, relatywizmu etycznego i darwinizmu społecznego) nie odnotowano istotnych statystycznie różnic (wszystkie $p > 0,05$). Oznacza to, że średnie poziomy ich akceptacji były

zbliżone, a respondenci traktowali je jako porównywalne pod względem zgodności z własnym systemem wartości. Taki wynik może wskazywać na względną spójność tych postaw, które pomimo różnych źródeł teoretycznych charakteryzują się większym stopniem elastyczności i pragmatyzmu niż legalizm.

Wyniki badania wykazały, że płeć różnicuje niektóre postawy wobec etyki biznesu (tabela 3). Statystycznie istotne różnice wystąpiły w zakresie dwóch z pięciu analizowanych filozofii etycznych: makiawelizmu oraz obiektywizmu moralnego. W pozostałych przypadkach, tzn. relatywizmie etycznym, darwinizmie społecznym oraz legalizmie nie odnotowano istotnych rozbieżności pomiędzy kobietami a mężczyznami.

Tabela 3. Różnice w postawach wobec etyki biznesu według płci – wyniki testu *U* Manna–Whitneya

Postawy	Kobiety	Mężczyźni	Test <i>U</i> Manna–Whitneya							
	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>r</i>
Makiawelizm	3,14	3,08	0,58	2,93	2,83	0,64	2290,00	2,54	0,011	0,192
Obiektywizm moralny	3,22	3,17	0,67	2,92	2,83	0,79	2260,50	2,64	0,008	0,199
Relatywizm etyczny	2,85	2,83	0,72	2,91	3,00	0,84	2972,00	-0,25	0,799	-0,019
Darwinizm społeczny	3,13	3,13	0,59	3,01	3,00	0,64	2754,50	0,98	0,326	0,074
Legalizm	2,46	2,00	1,41	2,33	2,00	1,40	2865,00	0,63	0,526	0,048

M – średnia, *Me* – mediana, *SD* – odchylenie standardowe, *U* – statystyka *U* Manna–Whitneya, *Z* – statystyka wynikająca z normalizacji wartości *U*, *p* – poziom istotności (prawdopodobieństwo); *p* istotne, gdy $< 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Kobiety uzyskały wyższe średnie wartości ocen niż mężczyźni (odpowiednio: 3,14 w stosunku do 2,93 dla makiawelizmu oraz 3,22 w stosunku do 2,92 dla obiektywizmu moralnego). Wartości wskaźnika *U* i poziomu istotności (0,011 i 0,008) wskazują, że kobiety w większym stopniu identyfikowały się zarówno z orientacją pragmatyczno-celowościową (makiawelizm), jak i z etyką opartą na własnym, wewnętrznym kodeksie wartości (obiektywizm moralny). Choć wielkości efektów (odpowiednio 0,192 i 0,199) mieszczą się w zakresie małych efektów, różnice te mogą sugerować większą

gotowość kobiet do samodzielnego wartościowania działań i ich konsekwencji w kontekście zawodowym.

Dla pozostałych postaw, tj. relatywizmu etycznego, darwinizmu społecznego i legalizmu nie zaobserwowano istotnych statystycznie różnic pomiędzy kobietami a mężczyznami. Wskazuje to na podobny poziom akceptacji tych postaw bez względu na płeć. Wyniki te mogą być interpretowane jako wyraz podobnych mechanizmów podejmowania decyzji etycznych przez przedstawicieli obu płci w warunkach charakterystycznych dla branży informatycznej, tj. wysokiego poziomu specjalizacji, autonomii oraz konieczności działania w dynamicznie zmieniającym się środowisku.

Brak różnic w zakresie legalizmu potwierdza jego generalnie niską akceptowalność w całej próbie, niezależnie od płci, co może być związane z przekonaniem o niewystarczalności norm prawnych w rozstrzyganiu złożonych dylematów etycznych w kontekście nowych technologii. Podobnie, zbliżone wyniki kobiet i mężczyzn w zakresie relatywizmu etycznego i darwinizmu społecznego wskazują na wspólne podejście do kwestii rywalizacji, skuteczności oraz kontekstualności ocen moralnych.

Analiza wykazała, że choć większość postaw etycznych nie różni się istotnie w zależności od płci, to w przypadku makiawelizmu i obiektywizmu moralnego kobiety prezentowały wyższy poziom identyfikacji z tymi podejściami niż mężczyźni. Może to świadczyć o większym zróżnicowaniu motywacji etycznych w grupie kobiet – zarówno w kierunku orientacji na skuteczność (makiawelizm), jak i przywiązania do zasad (obiektywizm). Brak różnic w pozostałych postawach sugeruje, że niektóre aspekty etyki biznesu mogą być bardziej uniwersalne i niezależne od płci, szczególnie w kontekście środowiska zawodowego, jakim jest branża informatyczna.

DYSKUSJA WYNIKÓW

Uzyskane wyniki potwierdzają, że postawy wobec etyki biznesu wśród pracowników sektora IT mają charakter złożony i niejednoznaczny. Zastosowanie narzędzia ATBEQ pozwoliło na identyfikację profilu etycznego badanej grupy, który – co istotne – nie wskazuje na wyraźną dominację jednej orientacji

moralnej. Taki obraz jest spójny z ujęciami teoretycznymi opisującymi zróżnicowane i wielowymiarowe uwarunkowania decyzji etycznych w organizacjach (Stead, Worrell i in., 1990; Adams, Tashchian i in., 2001).

Najniższy poziom akceptacji uzyskała postawa legalistyczna, co oznacza, że uczestnicy badania nie identyfikują się z przekonaniem, że zgodność z prawem jest wystarczającą podstawą do oceny moralności działania. Wartość ta jest wyraźnie niższa niż w pozostałych orientacjach, co potwierdziła analiza *post-hoc*. Wynik ten można interpretować w kontekście specyfiki pracy w branży IT, gdzie dynamika technologii często wyprzedza obowiązujące regulacje prawne. Literatura wskazuje, że w takich warunkach decyzje moralne częściej wymagają elastycznej, refleksyjnej oceny niż prostego odwołania do norm formalnych (np. w ujęciu relatywizmu czy obiektywizmu moralnego). Wyniki te są zgodne z założeniami, że prawo jako jedyne kryterium oceny moralnej może być postrzegane jako niewystarczające w sytuacjach złożonych i kontekstowych (Olesiński, 2006; Wasiluk, 2023; Jacórzyński, 1993).

Wyższy poziom akceptacji darwinizmu społecznego sugeruje, że część respondentów przyjmuje perspektywę, w której konkurencja, rywalizacja i zasada przetrwania najsilniejszych są naturalnym elementem środowiska pracy. To podejście znajduje odzwierciedlenie w opisach funkcjonowania sektora IT, który charakteryzuje się presją efektywności, szybkim tempem zmian oraz silną orientacją na wynik (Parys, 2004; Zając, Rosiński, 2018). Umiarkowana akceptacja makiawelizmu również wpisuje się w te realia. Niektóre osoby mogą postrzegać instrumentalne, pragmatyczne nastawienie jako strategię adaptacyjną w konkurencyjnym środowisku (Christie, Geis, 1970; Rauthmann, 2012).

Z kolei umiarkowany poziom akceptacji obiektywizmu moralnego i relatywizmu etycznego wskazuje na to, że pracownicy IT mogą korzystać z różnych ram oceny moralnej w zależności od sytuacji. Rozproszenie wyników oraz brak silnej dominacji jednej orientacji potwierdzają wcześniejsze obserwacje, że zachowania etyczne w organizacjach są determinowane jednocześnie przez czynniki indywidualne, kontekst organizacyjny oraz presję otoczenia (Stead, Worrell i in., 1990; Sudsakorn, Rattanawiboonsoom, 2018).

Warto podkreślić, że brak istotnych różnic między czterema z pięciu orientacji etycznych sugeruje, że badani nie kierują się jedną, jasno określoną filozofią etyczną. Może to oznaczać stosowanie podejścia sytuacyjnego, co jest

spójne z opisami zachowań w środowisku technologicznym, gdzie charakter problemów moralnych zmienia się dynamicznie i często wymaga indywidualnych ocen (Rosiński, 2013; Stanuch, Gorzelany-Dziadkowiec i in., 2024).

Analiza porównawcza wykazała, że płeć różnicuje dwie orientacje: makiawelizm i obiektywizm moralny. Kobiety osiągnęły wyższe wyniki w obu obszarach. Co ciekawe, literatura wielokrotnie wskazuje, że kobiety są bardziej wyczerpane na kwestie moralne i wykazują mniejszą tolerancję dla zachowań nieetycznych (Benjak, Mandarić i in., 2024). W tym badaniu jednak kobiety uzyskały również wyższe wyniki w makiawelizmie, co może oznaczać specyficzną dla sektora IT adaptację strategii działania w środowisku charakteryzującym się presją, dużą odpowiedzialnością i koniecznością ciągłego dowodzenia kompetencji w grupie zdominowanej przez mężczyzn. Podobne zjawiska opisywano w badaniach dotyczących funkcjonowania zawodowego kobiet w środowiskach technicznych, gdzie na postawy wpływa marginalizacja lub niedoreprezentowanie kobiet (Johnson, Miller, 2002).

Wyższe wyniki kobiet w obiektywizmie moralnym są natomiast spójne z wynikami wcześniejszych badań oraz z założeniami teoretycznymi. Kobiety częściej kierują się zasadami i w większym stopniu odwołują się do spójnego systemu wartości (Benjak, Mandarić i in., 2024).

Brak różnic w zakresie relatywizmu etycznego, darwinizmu społecznego i legalizmu sugeruje, że w tych obszarach oceny moralne mogą być silniej uwarunkowane specyfiką branży niż różnicami demograficznymi. Wspólne dla sektora IT czynniki, takie jak wysoka autonomia, praca projektowa, tempo zmian czy presja wyników, mogą prowadzić do *ujednolicenia* postaw etycznych niezależnie od płci (Szafranek, 2016; Zając, Rosiński, 2018).

Wyniki wpisują się w istniejące opisy funkcjonowania pracowników IT, w których wskazuje się na częste występowanie indywidualizmu, koncentracji na zadaniach technicznych, słabszej orientacji na relacje społeczne i niskiej lojalności organizacyjnej (Rosiński, 2009; Szafranek, 2016). Tego typu cechy środowiskowe mogą sprzyjać umiarkowanej akceptacji orientacji pragmatycznych (makiawelizm, darwinizm społeczny), a jednocześnie ograniczać znaczenie postaw opartych wyłącznie na formalnych zasadach (legalizm).

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania pozwoliły na rozpoznanie dominujących postaw wobec etyki biznesu wśród osób zatrudnionych w sektorze IT w Polsce oraz ocenę, w jakim stopniu postawy te różnią się w zależności od płci. Zastosowane narzędzia statystyczne umożliwiły weryfikację dwóch hipotez badawczych oraz sformułowanie wniosków dotyczących charakteru i struktury etycznych orientacji w środowisku technologicznym.

Hipoteza H1, zakładająca istnienie istotnych różnic w poziomie akceptacji różnych postaw etycznych, została częściowo potwierdzona. Analiza wariancji wykazała, że spośród pięciu badanych orientacji etycznych jedynie postawa legalistyczna istotnie różniła się od pozostałych. Oznacza to, że choć nie wszystkie postawy okazały się statystycznie rozróżnialne, legalizm był oceniany przez respondentów wyraźnie niżej, co wskazuje na jego ograniczoną akceptowalność jako podstawy etycznej oceny działań w kontekście zawodowym.

Hipoteza H2, odnosząca się do różnic w postawach etycznych ze względu na płeć, została również częściowo potwierdzona. Istotne statystycznie różnice wystąpiły jedynie w odniesieniu do dwóch postaw – makiawelizmu oraz obiektywizmu moralnego – które były silniej akceptowane przez kobiety niż przez mężczyzn. W przypadku pozostałych postaw nie odnotowano istotnych różnic, co może świadczyć o istnieniu wspólnych wzorców oceny moralnej w kontekście branży informatycznej, niezależnych od płci.

Wyniki badań wskazują, że osoby zatrudnione w sektorze IT nie przyjmują jednej dominującej filozofii etycznej, lecz wykazują skłonność do elastycznego podejścia, dopasowanego do sytuacji zawodowej. Szczególnie istotne wydaje się odrzucenie legalizmu jako wystarczającej podstawy oceny moralnej, co może być odzwierciedleniem specyfiki branży technologicznej, w której regulacje prawne często nie nadążają za rozwojem innowacji. Z kolei względna równowaga w ocenie innych postaw sugeruje istnienie pragmatycznego, refleksyjnego podejścia do kwestii etycznych.

Ograniczeniem prezentowanych badań jest ich niereprezentatywny charakter, co zostało podkreślone również w części dotyczącej dyskusji wyników. Dobór próby oraz sposób dystrybucji ankiety nie pozwalają na uogólnienie wyników na całą populację sektora IT. Dodatkowo, wykorzystanie narzędzia

autodeklaratywnego, jakim jest kwestionariusz ATBEQ, wiąże się z potencjalnym wpływem subiektywnych czynników, takich jak efekt autoprezentacji czy różnice w interpretacji pojęć etycznych.

Kierunki dalszych badań powinny obejmować pogłębione analizy jakościowe, umożliwiające lepsze zrozumienie kontekstu podejmowania decyzji moralnych w środowisku technologicznym. Zasadne byłoby również porównanie postaw etycznych w ujęciu międzysektorowym i międzynarodowym, a także eksploracja wpływu innych zmiennych, takich jak staż pracy, pełniona funkcja zawodowa, poziom wykształcenia czy doświadczenie w projektach związanych z etycznymi wyzwaniami technologicznymi.

**Badania przeprowadzono w ramach projektu
nr WZ/WIZ-INZ/3/2026, Politechnika Białostocka,
finansowanie z dotacji na badania naukowe przyznane przez
ministra właściwego do spraw nauki.**

REFERENCES

- Adams, J.S., Tashchian, A., Shore, T.H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29, s. 199–211.
- Ahmed, M.A.O., Zhang, J. (2025). The effect of managers' bottom-line attitude on counterproductive work behavior: the mediation of organizational cynicism and moderation of ethical individuality. *Current Psychology*, s. 1–21.
- Aldarabseh, W.M. (2019). Business Students Attitudes Towards Business Ethics in Saudi Arabia: The Gender Factor. *Eurasian Journal of Business and Management*, 7(3), s. 15–21.
- Ali, A., Abbas, S.F., Khattak, M.S., Arfeen, M.I., Ishaque Chaudhary, M.A., Yousaf, L. (2022). Mediating role of employees' intrinsic motivation and psychological safety in the relationship between abusive supervision and innovative behavior: An empirical test in IT sector of Pakistan. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2039087.
- Angelov, K., Stoyanova, T., Tamošiūnienė, R. (2020). Research of motivation of employees in the IT sector in Bulgaria. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* (3), s. 2556.
- Aslam, H.D., Căpușneanu, S., Javed, T., Rakos, I.S., Barbu, C.M. (2024). The mediating role of attitudes towards performing well between ethical leadership, technological innovation, and innovative performance. *Administrative Sciences*, 14(4), s. 62.
- Azhar, Z. (2025). The Role of Ethical Leadership in HRM-driven Corporate Social Responsibility-CSR. Available at SSRN 5184673.
- Bageac, D., Furrer, O., Reynaud, E. (2011). Management students' attitudes toward business ethics: A comparison between France and Romania. *Journal of Business Ethics*, 98, s. 391–406.
- Balamurugan, G., Sreeleka, M. (2020). A study on work life balance of women employees in IT sector. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 7(1), s. 64–73.
- Bell, W. (2009). Moral discourse, objectivity, and the future. *Futura*, 1(28), s. 43–57.
- Bell, J.S.L., Raj, S.S. (2016). Role of leaders for boosting morale of employees in IT sector with special reference to Technopark, Trivandrum. *International Journal of Management Research and Reviews*, 6(9), s. 1155.
- Benjak, L., Mandarić, D., Hunjet, A. (2024). Difference between genders in attitudes toward ethics in digital business. Evidence from Croatia. *MAP Social Sciences*, 4, 31–42.
- Bocean, C.G., Nicolescu, M.M., Cazacu, M., Dumitriu, S. (2022). The role of social responsibility and ethics in employees' wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), s. 8838.
- Borucka-Arctowa, M. (1964). Legalizm a konformizm i oportunizm. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2, s. 239–257.
- Borysiuk, Z. (1998). Relatywizm etyczny. *Etyka*, 31, s. 183–195.

- Brey, P. (2000). Disclosive computer ethics. *ACM SIGCAS Computers and Society*, 30(4), s. 10–16, <https://doi.org/10.1145/572260.572264>.
- Christie, R., Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Chrzan, E., Sowier-Kasprzyk, I. (2017). Kooperencja małych firm wobec globalizacji gospodarki. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* (28).
- De Cremer, D., Vandekerckhove, W. (2017). Managing unethical behavior in organizations: The need for a behavioral business ethics approach. *Journal of Management & Organization*, 23(3), s. 437–455.
- De Cremer, D., Van Dick, R., Tenbrunsel, A., Pillutla, M., Murnighan, J.K. (2011). Understanding ethical behavior and decision making in management: A behavioural business ethics approach. *British Journal of Management*, 22, S1–S4.
- Echevarria-Cruz, S., Vaduva, S., Fotea, I., Neagoie, D. (2015). *Business ethics and corporate social responsibility attitudes among SME leaders in Romania*. W: *Proceedings of the International Management Conference*, 9(1), s. 830–839.
- Cengiz, E., Ferman, M., Akyuz, I. (2012). Business Ethics: Exploring the Differences About Perceptions of Business Ethics Among Selected Turkish Financial Specialists. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(4), s. 96–106.
- Faizan, R., Zehra, N., Baloch, A., Nadda, V., Riaz, F. (2015). *Leading Leadership style to motivate cultural-oriented female employees in the IT sector of developing country: IT Sectors responses from Pakistan*. MPRA Paper no. 67313.
- Franke, G.R., Nadler, S.S. (2008). Culture, economic development, and national ethical attitudes. *Journal of Business Research*, 61(3), 254–264.
- Geeta, M., Pooja, J., Mishra, P.N., Park, K. (2016). Ethical behaviour in organizations: A literature review. *Journal of Research in Business and Management*, 4(1), s. 1–6.
- Harman, G., Thomson, J.J. (1996). *Moral Relativism and Moral Objectivity*. Cambridge, Mass., USA: Edited by Judith Jarvis Thomson.
- Hunter, J.E., Gerbing, D.W., Boster, F.J. (1982). Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), s. 1293.
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A.U., Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), s. 2090–2106.
- Jacórzynski, W. (1993). Joseph Fletcher i agapizm, czyli: *kochaj i róbc, co chcesz*. *Etyka*, 26, s. 61–72.
- Jones, D.N., Paulhus, D.L. (2009). *Machiavellianism*. W: M.R. Leary, R.H. Hoyle (red.), *Individual differences in social behavior* (s. 93–108). New York, The Guilford Press.
- Johnson, D.G., Miller, K.W. (2008). Un-making artificial moral agents. *Ethics and Information Technology*, 10, s. 123–133, <https://doi.org/10.1007/s10676-008-9174-6>.
- Johnson, D.G., Miller, K.W. (2002). Is diversity in computing a moral matter? *ACM SIGCSE Bulletin*, 34(2), s. 9–10.

- Jung, H.S., Yoon, H.H. (2006). Attitudes towards Business Ethics by ATBEQ of the Students Majoring in Culinary and Foodservice Management. *Korean Journal of Food and Cookery Science*, 22(6), s. 756–767.
- Kandoth, S., Shekhar, S.K. (2025). Employees' intrinsic motivation in mediating the relationship between perceived ambidextrous organizational culture and innovative behaviour in the Indian IT sector. *The Learning Organization*, 32(2), s. 237–258.
- Kantor, J., Weisberg, J. (2002). Ethical attitudes and ethical behavior: are managers role models? *International Journal of Manpower*, 23(8), 687–703.
- Kanwar, Y.P.S., Singh, A.K., Kodwani, A.D. (2012). A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intent among the IT and ITES sector employees. *Vision*, 16(1), s. 27–35.
- Koszela, A. (2020). The influence of staff turnover on work motivation and job performance of employees in IT sector – the results of empirical research. *Forum Scientiae Oeconomia*, 8(1), 29–48. https://doi.org/10.23762/FSO_VOL8_NO1_3.
- Lazari-Pawłowska, I. (1984). Relatywizm etyczny. *Etyka*, 21, s. 7–23.
- Lupuleac, Z.L., Lupuleac, S., Rusu, C. (2012). Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations. *Procedia Economics and Finance*, 3, s. 921–927.
- Łukasik, K. (2024). *Przyszłość technologiczna Polski w wyobrażeniach decydentów*. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Manasa, K.V.L., Showry, M. (2018). The Impact of Work-Life Balance Practices on Women Employees in the IT Sector. *IUP Journal of Soft Skills*, 12(3).
- McFarland Solomon, H. (2001). Origins of the ethical attitude. *Journal of Analytical Psychology*, 46(3), s. 443–454.
- Moore, R.S., Radloff, S.E. (1996). Attitudes towards business ethics held by South African students. *Journal of Business Ethics*, 15, s. 863–869.
- Moor, J.H. (2005). Why we need better ethics for emerging technologies. *Ethics and Information Technology*, 7(3), s. 111–119, <https://doi.org/10.1007/s10676-006-0008-0>.
- Nazdrowicz, J. (2017). Wyzwania branży IT a kooperacja z uczelniami wyższymi w kontekście kształcenia zasobów ludzkich. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 1(51), s. 108–118.
- Neumann, Y., Reichel, A. (1987) *The development of attitudes toward business ethics questionnaire (ATBEQ): Concepts, dimensions, and relations to work values*. Working paper, Department of Industrial Engineering and Management, Ben Gurion University of the Negev, Israel.
- Ng, H.S., Kee, D.M.H. (2024). *Understanding Ethical Attitudes: Exploring Personal Ethics and Ethical Climate in Conceptual Framework*. W: *Ethical Quandaries in Business Practices: Exploring Morality and Social Responsibility* (s. 311–336), IGI Global Scientific Publishing; Business Science Reference; IGI Global.
- Nguyen, L.D. (2015). *Would taking ethics course and having business law training make a difference in the attitudes towards business ethics?* An examination of business students in the US. *BAASANA LEADERSHIP*, 106.

- Olesiński, D. (2006). O potrzebie etyki biznesu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, s. 47–56.
- Parys, T. (2004). Informatyk i konsultant w procesie wdrożeniowym systemu zintegrowanego klasy ERP. W: *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Systemy Wspomagania Organizacji*, s. 114.
- Preble, J.F., Reichel, A. (1988) Attitudes towards business ethics of future managers in the U.S. and Israel. *Journal of Business Ethics*, 7(12), s. 941–949. ISSN 0167-4544.
- Procházka, J., Jirásek, M. (2023). A cross-cultural comparison of attitudes towards business ethics. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 17(1), s. 1–33.
- Procházka, J., Kulhavý, V., Jirásek, M. (2015) Translation and adaptation of the Attitudes towards business ethics questionnaire (ATBEQ) into Czech Language, Conference: Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015, At: Bratislava, SK.
- Raport Perspektywy Rozwoju Polskiej Branży ITC do roku 2025, raport przygotowany przez Investin na zlecenie Ministerstwa Rozwoju (2017). Warszawa: Wydawnictwo Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Rauthmann, J.F. (2012). Towards multifaceted Machiavellianism: Content, factorial, and construct validity of a German Machiavellianism Scale. *Personality and Individual Differences*, 52(3), s. 345–351.
- Roozen, I., De Pelsmacker, P., Bostyn, F. (2001). The ethical dimensions of decision processes of employees. *Journal of Business Ethics*, 33, s. 87–99.
- Rosiński, J. (2013). *Postawy zawodowe informatyków: jednostka, zespół, organizacja*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 1–234.
- Sabbarwal, S., Singh, M.M., Amiri, M. (2017). Occupational stress on employees in information technology organizations. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 6(3).
- Saraswathi, S. (2011). A study on factors that motivate IT and non IT sector employees: A comparison. *International Journal of Research in Computer Application and Management*, 1(2), s. 72
- Sarwar, H., Ishaq, M.I., Amin, A., Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), s. 2008–2026.
- Shah, F.T., Idrees, F., Imam, A., Khan, T.A., Mariyam, A. (2014). Impact of job satisfaction on organizational commitment in IT sector employees of Pakistan. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(8), s. 190–197.
- Sims, R.L. (2006). Comparing ethical attitudes across cultures. Cross Cultural Management. *An International Journal*, 13(2), s. 101–113.
- Sitarska, M. (2009). Struktura rynku usług informatycznych w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Informatyka Ekonomiczna*, 14(82) Rynek usług informatycznych, s. 120–131.
- Skarżyńska, K., Radkiewicz, P. (2011). Co wzmacnia/osłabia społeczny darwinizm? O roli doświadczeń z ludźmi, osobowości, wartości osobistych i przywiązania do wspólnoty. *Psychologia Społeczna*, 1(16), s. 7–23.

- Stanuch, M., Gorzelany-Dziadkowiec, M., Smutek, H. (2024). Znaczenie kompetencji miękkich w procesie dostosowań rynku pracy do wymagań rewolucji 4.0. *Horyzonty Wychowania*, 23(65), s. 65–78.
- Stead, W.E., Worrell, D.L., Stead, J.G. (1990). An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 9, s. 233–242.
- Sudsakorn, C., Rattanawiboonsoom, V. (2018). Ethical business culture and its impact on unethical behaviors in the workplace: Conceptual implications. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 7(1).
- Sujit, K.S. (2011). Comparing ethical attitudes of expatriates working in UAE. *Middle East Journal of Business*, 6(1), s. 16–25.
- Szafranek, R. (2016). *Společne zmiany w postawie wobec pracy zawodowej u specjalistów z branży IT*, s. 319–333[w]: red. D. Gałuszka, G. Ptaszek, D. Żuchowska-Skiba, Technologiczno-społeczne oblicza XXI wieku, wyd. Libron – Filip Lohner, Kraków.
- Thomas, T., Schermerhorn Jr, J.R., Dienhart, J.W. (2004). Strategic leadership of ethical behavior in business. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), s. 56–66.
- Turek, D. (2011). Czy postawy etyczne są dobrymi predyktorami nieetycznych zachowań pracowników? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(78), s. 84–96.
- Valentine, S., Hollingworth, D., Eidsness, B. (2014). Ethics-related selection and reduced ethical conflict as drivers of positive work attitudes: Delivering on employees' expectations for an ethical workplace. *Personnel Review*, 43(5), s. 692–716.
- Wasiluk, A. (2023). Postawy wobec etyki biznesu w opinii polskich studentów kierunku zarządzanie. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej* (3), s. 52–61, DOI: 10.53259/2023.3.06.
- Wilson, D.S., Near, D., Miller, R.R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119, s. 285–299.
- Zajac, D., Rosiński, J. (2018). Spotkania integracyjne jako narzędzia kształtowania kompetencji społecznych w zbiorowości pracowników sektora ICT. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIX, z. 8, cz. III, s. 321–339.
- Zulfqar, A., Hussain, B., Bashir, N.B., Rehman, I. (2024). Identifying the Relationship between Ethical Leadership and Work Attitude of University Teachers: The Mediating Role of Trust. *Educational Research and Innovation*, 4(1), s. 82–95.