

# Inteligencja emocjonalna a gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (NZPO).

## Krótki raport z badań

Damian Grabowski<sup>1</sup>

*Uniwersytet SWPS, Instytut Psychologii  
Wydział Psychologii w Katowicach  
<https://orcid.org/0000-0001-8589-4135>*

Rafał Kaznocha

*Uniwersytet SWPS, Instytut Psychologii  
Wydział Psychologii w Katowicach  
<https://orcid.org/0009-0007-8943-9069>*

Patrycja Stawiarska

*Uniwersytet SWPS, Instytut Psychologii  
Wydział Psychologii w Katowicach  
<https://orcid.org/0000-0002-9432-3913>*

## Streszczenie

**Cel:** Celem badań było ustalenie zależności między inteligencją emocjonalną (IE) rozpatrywaną jako cecha a gotowością do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (NZPO). Badania te miały uzupełnić brak istniejący w zakresie badań dotyczących związku inteligencji emocjonalnej z NZPO.

**Metoda:** Badania objęły 103 osoby pracujące w firmach na terenie całej Polski. Inteligencję emocjonalną (IE) zbadano za pomocą kwestionariusza do diagnozy poziomu IE zbudowanego przez Borkowską i współpracowników (2006). Gotowość do podejmowania NZPO zmierzono natomiast za pomocą polskiej wersji skali nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (Grabowski i in., 2019).

---

<sup>1</sup> Adres do korespondencji: [dgrabowski@swps.edu.pl](mailto:dgrabowski@swps.edu.pl).

**Wyniki:** Badania pokazały, że istnieje związek negatywny między IE a NZPO. Regulacja nastroju, percepcja emocji i empatia oraz wiedza i wgląd emocjonalny są negatywnie powiązane z gotowością do podejmowania NZPO. Regulacja nastroju oraz percepcja emocji i empatia jawią się ponadto jako predyktory obniżające gotowość do podejmowania NZPO, które wyjaśniają około 20% NZPO.

**Wnioski:** Badania dostarczyły istotnej wiedzy na temat związku pomiędzy IE a NZPO w grupie pracowników polskich. Można przypuszczać, że inteligencja emocjonalna (IE), a szczególnie regulacja nastroju oraz percepcja emocji i empatia są czynnikami zmniejszającymi gotowość do podejmowania NZPO.

**Słowa kluczowe:** inteligencja emocjonalna, wgląd emocjonalny, regulacja nastroju, nieetyczne zachowania proorganizacyjne

Koncepcja nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (*unethical pro-organizational behavior*) NZPO (UPB), autorstwa Umphress i współpracowników (2010; Umphress i Bingham, 2011), odnosi się do angażowania się przez pracowników w zachowanie nieetyczne w pracy, by przysporzyć korzyści organizacji, w której pracują, lub/i członkom tej organizacji. Koncepcja ta dotyczy aktów zachowania wiążących się z łamaniem prawa, norm społecznych lub pogwałceniem ogólnie przyjętych wartości (Umphress i in., 2010). Zachowania takie nie mieszczą się w formalnych wymaganiach stanowiska pracy czy w zestawie przepisów składających się na rolę pracowniczą, lecz wynikają z intencji pracownika. Pracownik podejmując takie zachowanie, jest przekonany, że w ten sposób pomaga swojej firmie. Jednocześnie czyni on tak, aby pośrednio umocnić swoją pozycję w organizacji lub uzyskać inne nagrody organizacyjne.

NZPO są zachowaniami intencjonalnymi i dlatego „różnią się od działań związanych z pracą obejmujących błędy, pomyłki lub nieświadome zaniedbania” (Umphress i in., 2010, s. 770). Zachowania te są również odrębne od konstruktów kontrproduktywnych (CWB) zachowań w pracy (np. sabotażu, kradzieży, agresji wobec współpracowników), które mają na celu zaszkodzenie organizacji lub innym członkom organizacji, NZPO natomiast w danym momencie oznaczają korzyści dla organizacji (Grabowski i in., 2019). NZPO wykazują pewne podobieństwo do organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB), które są zachowaniami podejmowanymi przez pracowników i z ich inicjatywy, aby wspierać swoją firmę lub/i współpracowników (Grabowski i in., 2019). Zarówno NZPO, jak i OCB wynikają z intencji pracowników i przynoszą korzyści firmie/współpracownikom. Jednakże OCB przynoszą jednoznaczne pozytywne wyniki organizacyjne, podczas gdy NZPO mogą przynosić niekorzystne, a nawet destrukcyjne rezultaty, zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej (Grabowski i in., 2019). Przykładowo, ukrywanie przed klientami prawdy o produktach lub usługach danej organizacji może w dalszej perspektywie czasowej oznaczać obniżenie prestiżu lub wręcz zniszczenie wizerunku firmy.

Jednym z potencjalnych korelatów i predyktorów NZPO jest inteligencja emocjonalna (IE). Badania pokazują pozytywny związek IE z zachowaniami obywatelskimi (OCB) oraz negatywny z zachowaniami kontrproduktywnymi (CWB)

(Bibi i in., 2013; Greenidge i Coyne, 2014). Zmiennymi sprzyjającymi podejmowaniu CWB są cechy osobowości stanowiące składniki ciemnej triady, czyli narcyzm, makiawelizm oraz psychopatia (Duradoni i in., 2023). IE koreluje negatywnie z makiawelizmem oraz psychopatią (Miao i in., 2019), zaś makiawelizm i związany z nim narcyzm pozytywnie z NZPO (Luan i in., 2023; Yu i in., 2020). Brakuje zaś badań dotyczących zależności między IE a NZPO. Na podstawie badań tutaj cytowanych dotyczących związków IE z CWB, ciemną triadą oraz ciemnej triady z CWB, narcyzmu i makiawelizmu z NZPO można przypuszczać, że związek IE z NZPO jest negatywny.

Inteligencja emocjonalna (IE) odnosi się do zdolności rozpoznawania i rozumienia znaczenia emocji i związku między poszczególnymi emocjami oraz rozwiązywania na ich podstawie problemów. Inteligencja ta jest zaangażowana w zdolność spostrzegania emocji, asymilowania i integrowania uczuć związanych z emocjami, rozumienia informacji emocjonalnych, i zarządzanie nimi (Strelau, 2020). Krótko rzecz ujmując, IE to „zbiór zdolności warunkujących wykorzystywanie emocji przy rozwiązywaniu problemów, zwłaszcza w sytuacjach społecznych” (Jaworowska i Matczak, 2008, s. 6–7). Inteligencja emocjonalna (IE) oznacza też konstelację dyspozycji behawioralnych i autopercepcji dotyczących zdolności rozpoznawania, przetwarzania i wykorzystywania informacji emocjonalnych. „IE obejmuje też zdolność do zarządzania i regulowania własnych emocji; i na przykład pomaga ludziom zachować spokój, pewność siebie i optymizm w sytuacjach, które mogą wywoływać złość, strach, niepokój i porwanie przez emocje (hi-jacking) u osób o niskim IE” (Miao i in., 2019, s. 189). Konceptualizacje IE każą traktować tę inteligencję z jednej strony jako cechę (IE-cecha), a z drugiej jako zdolność (IE-zdolność). Pomiary IE-cechy opierają się na założeniu, że IE ma właściwości podobne do cech i tak jak inne cechy może być mierzone za pomocą technik samoopisowych, np. kwestionariuszy (Miao i in., 2019). IE-cecha została zdefiniowana jako konstelacja autopercepcji i dyspozycji emocjonalnych ocenianych w drodze samoopisu. W przeciwieństwie do tego model IE-zdolności opiera się na konceptualizacji, że IE jest rodzajem inteligencji i podobnie jak inteligencja akademicka mierzona jest za pomocą testów, czyli zestawów „obiektywnych” zadań i pytań wielokrotnego wyboru, w których jedna odpowiedź jest właściwa (Miao i in., 2019; Strelau, 2020).

W artykule tym IE odnosi się do IE-cechy oraz wczesnej, klasycznej wersji modelu IE Saloveya i Mayera (Salovey i in., 1995), która stała się podstawą opracowania skali TMMS (*Trait Meta-Mood Scale*). Anna Borkowska i współpracownicy (2006) podjęli udaną próbę stworzenia polskiego odpowiednika TMMS (Gorostiaga, i in., 2011; Salguero i in., 2010). Konstrukcja tego kwestionariusza i badania nad jego właściwościami psychometrycznymi pozwoliły na otrzymanie, przez zastosowanie analizy czynnikowej, następujących trzech składników IE: regulacji nastroju, percepcji emocji i empatii oraz wglądu i wiedzy emocjonalnej.

Regulacja nastroju obejmuje umiejętności dotyczące radzenia sobie z negatywnymi stanami emocjonalnymi, umiejętności opanowywania zakłóceń zachowania wynikających z doświadczania emocji negatywnych oraz wykorzystania nawet intensywnych emocji w realizacji swoich celów. Regulacja ta oznacza

zatem umiejętności podtrzymywania dobrego nastroju i samokontrolę (Borkowska i in., 2006).

Percepcja emocji i empatia to umiejętności rozpoznawania oraz odczuwania stanów emocjonalnych doświadczanych i wyrażanych przez innych ludzi. Grupa ta zawiera, po pierwsze, dostrzeganie, dostrajanie się do drugiej osoby, czyli nawykowy mechanizm pierwotnej empatii. Po drugie, w grupie tej mieści się świadoma obserwacja zachowania, w tym ekspresji innych osób, i opierające się na tej obserwacji wnioskowanie, przewidywanie, a także rozumienie zachowania, czyli wyższy poziom empatii. Percepcja ta obejmuje również umiejętności odbierania sygnałów emocjonalnych wyrażanych, nawet bezwiednie, przez innych (Borkowska i in., 2006).

Wiedza i wgląd emocjonalny to zakres wiedzy o emocjach. Zakres ten obejmuje z jednej strony autorefleksję emocjonalną, wrażliwość w odczytywaniu, rozróżnianiu, a także umiejętność nazywania doświadczanych stanów emocjonalnych. Z drugiej zaś w skład tej wiedzy wchodzi zdolności do wyciągania wniosków i dokonywania pewnych generalizacji na podstawie własnych przeżyć emocjonalnych. Wiedza ta jest najprawdopodobniej nabywana w trakcie własnych doświadczeń emocjonalnych i stanowi zbiór pewnych reguł rządzących emocjami i wpływem tych emocji na własną osobę oraz otoczenie. Duży zakres tej wiedzy zapewnia dobry wgląd we własne stany emocjonalne. Na wiedzę tę składają się również umiejętności dokonywania bardzo subtelnych rozróżnień określonych stanów emocjonalnych (Borkowska i in., 2006).

## Pytanie badawcze

Dostrzegając brak istnienia badań światowych i polskich dotyczących związku IE z NZPO postawiono następujące pytanie badawcze: Czy istnieje związek i jaki związek (pozytywny, negatywny) między IE, jej składnikami a NZPO?

## Metoda

### Osoby badane

W celu ukazania związków między IE a NZPO przebadano 103 osoby pracujące w organizacjach różnych branż na terenie całej Polski. W próbie znalazło się 49 kobiet (48%) oraz 54 mężczyzn (52%). Przeciętny wiek osób badanych wynosił prawie 39 lat ( $M = 38,88$ ;  $SD = 11,35$ ), a badania objęły grupę osób od 22 do 68 roku życia. Najwięcej osób badanych (47) legitymowało się wykształceniem wyższym (45,7%). Wykształcenie wyższe licencjackie miało 13 osób (12,6%), średnie 30 osób (29,1%), a zawodowe 13 osób (12,6%). Grupa 41 osób (40%) pracowała w firmach średnich (zatrudniających od 51 do 250 osób), grupa 25 osób (24%) w firmach dużych (zatrudniających powyżej 250 osób). Grupa 29 osób (28%) pracowała w firmach mikro (zatrudniających do 9 osób), zaś 8 osób (8%) w firmach

małych (zatrudniających do 50 osób). Średni staż pracy badanych w obecnej firmie wynosił ponad 9 lat ( $M = 9,21$ ;  $SD = 10,14$ ).

## Narzędzia

Nieetyczne zachowania proorganizacyjne (NZPO) zmierzono skalą do badania gotowości do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (skala NZPO), opracowaną przez Umphress i in. (2010), w polskim tłumaczeniu Chudzikiej-Czupały, Paruzel-Czachury oraz Grabowskiego (Grabowski i in., 2019). Zadaniem badanych jest ustosunkowanie się do sześciu pozycji (np. „zdecydowałbym rozminąć się z prawdą, aby poprawić wizerunek mojej firmy”) na 7-stopniowej skali odpowiedzi typu Likerta od 1 do 7 (gdzie 1 – *całkowicie się nie zgadzam*, a 7 – *zgadzam się w pełni*). Współczynnik  $\alpha$  Cronbacha, miara rzetelności, wyniósł w tych badaniach dla tej skali  $\alpha = 0,87$ , co oznacza wysoką wartość rzetelności. Podobną wartość przyjął współczynnik  $\omega$  McDonalda ( $\omega = 0,87$ ).

Pomiaru inteligencji emocjonalnej dokonano za pomocą *Kwestionariusza do diagnozy poziomu inteligencji emocjonalnej* zbudowanego przez Borkowską i współpracowników (2006). Kwestionariusz ten składa się z trzech następujących skal odpowiadającym opisanym wyżej składnikom IE: regulacja nastroju, percepcja emocji i empatia oraz wiedza i wgląd emocjonalny. Skala regulacja nastroju obejmuje takie stwierdzenia jak np. „próbuję znaleźć coś pozytywnego, optymistycznego nawet w nieprzyjemnych sytuacjach i przeżyciach” i uzyskała następującą wartość miary rzetelności  $\alpha$  Cronbacha:  $\alpha = 0,70$ , co oznacza satysfakcjonującą wartość rzetelności. Podobną wartość przyjął współczynnik  $\omega$  McDonalda ( $\omega = 0,70$ ). Skala percepcja emocji i empatia obejmuje takie stwierdzenia jak: „lubię obserwować innych ludzi i przewidywać ich zachowania” i uzyskała wartości miar rzetelności świadczące o wysokiej rzetelności ( $\alpha = 0,78$ ;  $\omega = 0,79$ ). Skala wiedza i wgląd emocjonalny obejmuje natomiast takie stwierdzenia jak: „na ogół wiem dobrze, w jakim jestem obecnie nastroju” i uzyskała wartości miar rzetelności świadczące o wystarczającej rzetelności ( $\alpha = 0,65$ ;  $\omega = 0,64$ ). Wartości miary  $\alpha$  Cronbacha są porównywalne z tymi, które uzyskano w badaniach Borkowskiej i współpracowników (2006). Suma wymienionych skal stanowi wynik ogólny ( $\alpha = 0,78$ ;  $\omega = 0,79$ ).

## Procedura badawcza

Badania przeprowadzono w roku 2023. Udział w badaniach był dobrowolny i anonimowy. Wykorzystano metody kwestionariuszowe mające postać ankiety internetowej, do której link rozsyłano pocztą elektroniczną. Każdy respondent wyraził zgodę na udział i mógł wycofać się z badania w dowolnym momencie. Dobór próby był nieprobabilistyczny, celowy, zbadano osoby pracujące w różnych branżach. Dążono też do zastosowania zasad doboru kwotowego (VandenBos, 2007), czyli tego, aby uzyskać próbę przypominającą polską populację osób pracujących (pod względem wieku i płci) według danych GUS (2023).

## Metody analizy danych

Analizy statystyczne przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego SPSS wersja 29 oraz JASP 0.18.3. W ramach tego oprogramowania wyliczono miary opisu statystycznego, korelacje oraz wykonano liniową analizę regresji.

## Wyniki

W celu sprawdzenia związku IE z NZPO wyliczono współczynniki korelacji zestawione w tabeli 1 oraz przeprowadzono wieloraką analizę regresji, której rezultaty przedstawia tabela 2.

**Tabela 1**

*Statystyki opisowe, korelacje i interkorelacje między IE i jej składnikami a gotowością do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (NZPO)*

Zmienne	1. RN	2. PEE	3. WWE	4. IE	5. NZPO
<i>M</i>	37,79	46,43	48,11	132,32	16,10
<i>SD</i>	5,78	8,07	6,01	16,79	8,32
1. Regulacja nastroju (RN)	—				
2. Percepcja emocji i empatia (PEE)	0,52***	—			
3. Wiedza i wgląd emocjonalny (WWE)	0,58***	0,60***	—		
4. Inteligencja emocjonalna (IE)	0,80***	0,88***	0,85***	—	
5. Nietyczne zachowania proorganizacyjne (NZPO)	-0,41***	-0,42***	-0,33***	-0,46***	—

*Adnotacja.*  $N = 103$ .

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

**Tabela 2**

*Regresja wieloraka dotycząca związku nieetycznych zachowań proorganizacyjnych (NZPO) (zmienna wyjaśniana) z wymiarami inteligencji emocjonalnej (zmienne wyjaśniające)*

Zmienne niezależne	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	95% PU dolny	95% PU górny	VIF
1. Regulacja nastroju (RN)	-0,38	0,16	-0,26	-2,32*	-0,70	-0,06	1,62
2. Percepcja emocji i empatia (PEE)	-0,29	0,12	-0,28	-2,43*	-0,52	-0,05	1,69
3. Wiedza i wgląd emocjonalny (WWE)	-0,01	0,17	-0,01	-0,06	-0,34	0,32	1,84
<b>Model podsumowanie</b>							
<i>F</i> (7,95)	9,70***						
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,23						
Skorygowane <i>R</i> <sup>2</sup> ( <i>SR</i> <sup>2</sup> )	0,20						

*Adnotacja.* *B* i  $\beta$  – odpowiednio: niestandardyzowane i standardyzowane współczynniki regresji; *SE* – błąd standardowy; 95% PU – 95-proc. przedział ufności, w którym z 95-proc. pewnością mieści się prawdziwa wartość  $\beta$ ; VIF – współczynnik inflacji wariancji;  $n = 103$ .

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

Jak wynika z tabeli 1, inteligencja emocjonalna (IE) koreluje ujemnie i przeciętnie z NZPO. Precyzując, regulacja nastroju oraz percepcja emocji i empatia korelują z gotowością do podejmowania NZPO ujemnie i przeciętnie, zaś wiedza i wgląd emocjonalny ujemnie i nieco słabiej, czyli umiarkowanie.

Przeprowadzona analiza regresji wielorakiej (metoda wprowadzania) ukazana w tabeli 2 ujawniła dwa istotne predyktory NZPO, czyli regulację nastroju oraz percepcję emocji i empatię. Predyktory te wraz z nieistotnym predyktorem, czyli wiedzą i wglądem emocjonalnym, wyjaśniają wspólnie ok. 20% wariacji NZPO. Regulacja nastroju oraz percepcja emocji i empatia jawią się wyraźnie jako istotne predyktory obniżające gotowość do podejmowania NZPO.

## Dyskusja i wnioski

Na podstawie przeprowadzonej analizy korelacji należy zatem stwierdzić, że inteligencja emocjonalna i jej składniki wiążą się negatywnie z gotowością do podejmowania NZPO. Najprawdopodobniej regulacja nastroju oraz percepcja emocji i empatia obniżają tendencję do podejmowania NZPO, co sugeruje przeprowadzona analiza regresji. Jednocześnie należy pamiętać, że wiedza i wgląd emocjonalny są mocno powiązane zarówno z regulacją nastroju, jak i percepcją emocji i empatią.

Podsumowując, osoby charakteryzujące się wyższym stopniem inteligencji emocjonalnej są najprawdopodobniej mniej skłonne do podejmowania NZPO. Regulacja nastroju, czyli umiejętność radzenia sobie z negatywnymi stanami emocjonalnymi i ich redukcja, może prowadzić do zmniejszenia skłonności do podejmowania NZPO, gdyż zachowania te jako szkodliwe dla adresatów mogą być źródłem właśnie emocji negatywnych doświadczanych przez mogących podjąć NZPO. Wyższa inteligencja emocjonalna to też umiejętność spostrzegania pewnych stanów doświadczanych przez innych i empatii, w tym przewidywania tego, co inni mogą przeżywać w określonych okolicznościach. Przewidywanie przez potencjalnych wykonawców NZPO (charakteryzujących się wyższą IE) pewnych stanów, których mogą doświadczyć adresaci NZPO, może także skutecznie wyhamowywać u tych wykonawców gotowość do podejmowania NZPO.

Badania tutaj prezentowane uzupełniają brak badań dotyczących związku IE z NZPO. Ich rezultaty są zgodne z wynikami badań dotyczących związku IE z OCB oraz CWB. OCB jako zachowania związane z emocjami pozytywnymi (Grabowski i in., 2019) korelują z IE pozytywnie (Greenidge i Coyne, 2014), CWB jako zachowania związane z emocjami negatywnymi (Grabowski i in., 2019) korelują z IE negatywnie (Bibi i in., 2013; Greenidge i Coyne, 2014). Takie związki należy uznać za przejaw zdolności i umiejętności przewidywania tego, co mogą odczuć odbiorcy CWB, OCB, i tego, co może pojawić jako rezultat organizacyjny tych zachowań (odpowiednio emocje, skutki negatywne i emocje, skutki pozytywne). Osoby z wysokim poziomem IE dążąc do utrzymania emocji pozytywnych i redukcji emocji negatywnych, będą zatem skłonne do unikania CWB oraz NZPO. Aby ostatecznie potwierdzić związek negatywny IE z NZPO, należy wykonać kolejne badania.

## Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Przedstawione tutaj badania mają pewne mankamenty. Po pierwsze, są to badania korelacyjne, w których badano w jednym momencie czasowym wszystkie zmienne. W kolejnych badaniach należy zadbać o oddzielenie pomiaru predyktorów (IE) i zmiennej wyjaśnianej (NZPO) (Grabowski i in., 2019). Po drugie, należy użyć wielu narzędzi mierzących IE, skupić się zarówno na inteligencji – cesze, jak i na inteligencji – zdolności, a zatem rozważyć użycie metod kwestionariuszowych oraz testowych (Greenidge i Coyne, 2014).

## Bibliografia

- Bibi, Z., Karim, J., ud Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 317–334.
- Borkowska, A., Gašiorowska, A., Nosal, C. S. (2006). Kwestionariusz do diagnozy poziomu inteligencji emocjonalnej. *Przegląd Psychologiczny*, 49(1), 9–20.
- Duradoni, M., Gursesli, M. C., Martucci, A., Gonzalez Ayarza, I. Y., Colombini, G., Guazzini, A. (2023). Dark Personality Traits and Counterproductive Work Behavior: A PRISMA Systematic Review. *Psychological Reports*, 332941231219921. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00332941231219921>
- Gorostiaga, A., Balluerka, N., Aritzeta, A., Haranburu, M., Alonso-Arbiol, I. (2011). Measuring perceived emotional intelligence in adolescent population: Validation of the Short Trait Meta-Mood Scale (TMMS-23). *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 11(3), 523–537.
- Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A., Chrupala-Pniak, M., Mello, A. L., Paruzel-Czachura, M. (2019). Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro-organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules? *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 193–202. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12241>
- Greenidge, D., Coyne, I. (2014). Job stressors and voluntary work behaviours: Mediating effect of emotion and moderating roles of personality and emotional intelligence. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 479–495. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12044>
- GUS (Główny Urząd Statystyczny). (2023). *Pracujący w gospodarce narodowej w Polsce w lutym 2023 r. – Tablice*. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-polsce-w-lutym-2023-r-tablice,28,2.html#>
- Jaworowska, A., Matczak, A. (2008). *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik*. Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Luan, Y., Zhao, K., Wang, Z., Hu, F. (2023). Exploring the antecedents of unethical pro-organizational behavior (UPB): A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 187(1), 119–136. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05269-w>



- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S., Pollack, J. M. (2019). The relationship between emotional intelligence and the dark triad personality traits: A meta-analytic review. *Journal of Research in Personality*, 78, 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.12.004>
- Salguero, J. M., Fernández-Berrocal, P., Balluerka, N., Aritzeta, A. (2010). Measuring perceived emotional intelligence in adolescent population: Psychometric properties of the Trait Meta Mood Scale. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(9), 1197–1210. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.9.1197>
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. W: J. W. Pennebaker (red.), *Emotion, disclosure, & health* (s. 125–154). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10182-006>
- Strelau, J. (2020). *Różnice indywidualne. Historia – determinanty – zastosowania*. Scholar.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- 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(4), 769–780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>
- VandenBos, G. R. (red.). (2007). *APA Dictionary of Psychology* (wyd. 2). American Psychological Association. [https://www.iccpp.org/wp-content/uploads/2020/06/APA-Dictionary-of-Psychology-by-American-Psychological-Association-z-lib.org\\_-2.pdf](https://www.iccpp.org/wp-content/uploads/2020/06/APA-Dictionary-of-Psychology-by-American-Psychological-Association-z-lib.org_-2.pdf)
- Yu, M. C., Wang, G. G., Zheng, X.-T., Shi, W.-J. (2020). Entrepreneur narcissism and unethical pro-organizational behaviour: an examination of mediated-moderation model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 501–520. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1718525>