

Impactul cinismului și al intențiilor etice asupra atitudinilor organizaționale: implicarea în muncă, satisfacția în muncă și comportamentele civic-participative

Anca Paveloni¹, Delia Virgă²

Abstract

This study aimed to determine the impact of personal cynicism, organizational cynicism and ethical intentions on work engagement, job satisfaction and organizational citizenship behavior. Hierarchical regression analysis on a sample of 116 Romanian employees (67% women) from different organizations provides strong empirical evidence for the assumptions of this study. Thus, the results revealed that organizational cynicism and ethical intentions predict in a large extent work engagement (vigor, dedication and absorption), job satisfaction and organizational and interpersonal citizenship behavior. Instead results couldn't establish a connection between personal cynicism and work engagement, job satisfaction respectively organizational citizenship behavior. Theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: organizational cynicism, ethical intentions, work engagement, job satisfaction, organizational citizenship behavior

Résumé

Cette étude visait à déterminer l'impact de cynisme individuel, le cynisme organisationnel et les intentions éthiques sur l'engagement de travailler, la satisfaction concernant le boulot et le comportement de citoyenneté organisationnelle. L'analyse par régression hiérarchique effectuée sur un échantillon de 116 salariés Roumains (67% femmes) provenant d'organisations variées fournit une évidence empirique solide pour les hypothèses de cette étude. Ainsi, les résultats ont révélé que le cynisme organisationnel et les intentions éthiques prédisent dans une large mesure l'engagement de travailler (vigueur, le dévouement et l'absorption), la satisfaction concernant le boulot et le comportement de citoyenneté organisationnelle et interpersonnelle. Cependant, nous n'avons pas pu établir une connexion entre le cynisme individuel et l'engagement de travailler, la satisfaction concernant le boulot et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Des implications théoriques et pratiques sont discutées.

Mots-clés: cynisme organisationnel, intentions éthiques, l'engagement de travailler, satisfaction concernant le boulot, comportement de citoyenneté organisationnelle

Rezumat

Acest studiu are ca scop identificarea impactului cinismului ca trăsătură a personalității, a cinismului organizațional și intențiilor etice asupra implicării în muncă, a satisfacției în muncă și a manifestării comportamentelor civic-participative. Analiza de regresie ierarhică asupra unui eșantion format din 116 angajați români (67% femei) din diferite organizații oferă dovezi empirice puternice ce susțin ipotezele acestui studiu. Astfel, rezultatele relevă că cinismul organizațional și intențiile etice prezic, într-o mare măsură, implicarea în muncă (vigoare, dedicare și absorbție), satisfacția în muncă, precum și comportamentele civic-participative, la nivel interpersonal și organizațional. În schimb, nu s-a putut stabili o legătură între cinismul, ca trăsătură a personalității și implicare în muncă, satisfacție în muncă, respectiv comportamentul civic-participativ. Implicațiile teoretice și practice ale studiului sunt discutate.

Cuvinte cheie: cinism organizațional, intenții etice, implicare în muncă, satisfacție în muncă, comportament civic-participativ

^{1,2}Departamentul de Psihologie, Universitatea de Vest din Timișoara. Adresă de corespondență: anca.paveloni@gmail.com

Introducere

Multe dintre problemele vieții noastre de zi cu zi sunt un produs al cinismului, înțeles drept manipulare, egoism și imoralitate. Extins de la politicieni și jurnaliști la toate ramurile profesionale, cinismul conduce la o delegitimare totală prin neîncredere. Deși apare prima dată în filosofia anticilor, conceptul de cinism a atras atenția cercetătorilor abia în ultimele două decade ale secolului XX, fiind conceptualizat sub forme diferite: fie ca trăsătură stabilă de personalitate (Greenglass & Julkunen, 1989; Barefoot, Dodge, Peterson, Dahlstrom, & Williams, 1989) fie ca atitudine de auto-apărare ce poate fi supusă schimbării (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Kanter & Mirvis, 1989; Andersson & Bateman, 1997). Cercetările din domeniul psihologiei organizaționale susțin faptul că, de obicei, cinismul este precedat de așteptări neîmplinite în ceea ce privește onestitatea, corectitudinea și dreptatea în societate sau la locul de muncă, precum și experiența unui tratament nerescuțos sau incorect din partea oamenilor, organizațiilor sau instituțiilor (Evans, Goodman, & Davis, 2011; Ince & Turan 2011; Özler & Atalay, 2011; Arabaci, 2010). Consecințele cinismului includ în primul rând diferite forme de dezangajare psihologică și detașare față de organizație, precum și de alienare, însoțită de stimă de sine scăzută. Cinismul, însoțit de cele mai multe ori de suspiciune poate proteja oamenii de a fi dezamăgiți sau înșelați, însă de asemenea poate reduce satisfacția vieții indivizilor. Până în prezent, cele mai multe studii au fost efectuate pentru a pune în legătură cinismul organizațional cu diferite atitudini la locul de muncă, cum sunt: satisfacția (Abraham, 2000; Arabaci, 2010), angajamentul organizațional (Ince & Turan, 2011), percepțiile la locul de muncă (Dhar, 2009) sau diferite tipuri de comportamente organizaționale (Evans, Goodman, & Davis, 2011).

Având în vedere complexitatea conceptului de cinism și efectele produse de acesta în mediul organizațional, considerăm că este necesară implicarea unui set mai mare de variabile în studierea acestui fenomen, în vederea identificării efectelor produse la nivel cognitiv, atitudinal și comportamental. Prin urmare, în cadrul studiului, ne-am propus introducerea atât a unor predictorii personali, ca intențiile etice și cinismul, cât și a unui predictor organizațional,

reprezentat de cinismul organizațional, pentru a evidenția relația acestora cu implicarea, satisfacția în muncă și manifestarea comportamentelor civic-participative ale angajaților.

Cinismul – aspect personal și organizațional

Cinismul este obiectul a diferite discipline din domeniul științelor sociale (filosofie, științe politice, sociologie și psihologie), fiecare explicând din perspective diferite rolul său în cadrul proceselor sociale. În viața de zi cu zi este utilizat ca sinonimul sincerității în discurs și al curajului de a-ți susține poziția. Andersson și Bateman (1997, apud Nair & Kamalanabahn, 2010) au descris cinismul ca fiind “o atitudine de dezamăgire în ceea ce privește societatea și instituțiile însoțită de neîncredere în ceilalți”. Deși cinismul a fost descris și ca trăsătură de personalitate, utilizarea sa cea mai răspândită a fost cea de atitudine față de o entitate, organizație sau societate, în general. Potrivit lui Brandes (1997, apud Ince & Turan, 2011), definiția psihologică a cinismului presupune existența unor idei pesimiste în ceea ce privește viitorul și așteptările proprii nerealizate și, de asemenea, credința că ceilalți au un nivel crescut al egoismului, nu sunt loiali și de încredere. Graham (1993, apud Ince & Turan, 2011) a scos în evidență o serie de trăsături de personalitate specifice persoanelor cinice: percepția celorlalți ca fiind mincinoși, egoiști și dezinteresați, suspiciune în ceea ce privește motivele celorlalți, precauție și neîncredere în relații, comportamente ostile și opresive, resentimente la cerințele impuse de ceilalți, lipsa agreabilității. Principala convingere legată de cinism este aceea că principii ca onestitatea, dreptatea și sinceritatea sunt sacrificate în avantajul intereselor individuale. Cinismul are semnificații apropiate cu concepte precum scepticismul, necredința, neîncrederea, pesimismul, negarea însă, în interpretarea modernă, este asociat cu termeni precum capriciu, pretenție, criticism (Özler & Atalay, 2012).

Literatura de specialitate propune cinci mari domenii în ceea ce privește conceptualizarea termenului. Dean, Brandes și Dharwadkar (1998) le definesc astfel: centrarea asupra *personalității*, adică tendința stabilă de a-i percepe pe ceilalți negativ, având o atitudine ostilă, caracterizată de o puternică neîncredere în ceilalți, bazată pe generalizări de tipul “lumea e plină de oameni necinstiți, egoiști și indiferenți”. Apoi, *centrarea*

pe societate / instituții (apare în urma experiențelor încălcării contractelor sociale existente între individ și societate/instituții/organizații), *centrarea pe angajat* (apare în urma încălcărilor repetate ale contractului psihologic, ce țin de caracteristicile mediului de afaceri, caracteristicile organizației și natura muncii), *centrarea pe profesie* (caracterizat de indiferență, separare, insensibilitate și lipsa de compasiune, reprezentând o strategie de adaptare în lipsa unor competențe, ceea ce duce la exprimarea afectivă și cognitivă defectuoasă, mai ales în relația cu clienții) iar, în cele din urmă, *centrarea pe schimbarea organizațională* (cinismul este asociat cu pierderea încrederii în schimbare și în liderii care efectuează această schimbare datorită, în primul rând, încercărilor eșuate din trecut de a instala schimbările) (Dean, Brandes, & Dharwakdar, 1998). Cele cinci tipuri de focalizări sunt văzute ca tipuri diferite de cinism (Ozler & Atalay, 2012). Conform lui Dean și colab. (1998), cinismul, de asemenea, cuprinde trei dimensiuni: *dimensiunea cognitivă* (convingerea că persoanele sau organizațiile sunt lipsite de onestitate), *dimensiunea afectivă* ce se referă la reacțiile emoționale manifestate ca urmare a convingerilor existente și *dimensiunea comportamentală* reprezentată de tendințele comportamentale negative ca urmare a umilințelor percepute (Dean și colab., 1998).

În cadrul studiului de față am dorit investigarea a două tipuri de cinism, și anume: *cinismul organizațional*, înțeles ca fiind o atitudine negativă față de organizația angajatoare și *cinismul ca trăsătură de personalitate*, conceptualizat ca o formă înnăscută, stabilă, care reflectă o percepție generală negativă asupra comportamentului uman. Acesta din urmă este caracterizat de dispreț, neascultare, nesupunere și de puține legături interpersonale. Persoanele care prezintă această trăsătură de personalitate prezintă o adâncă neîncredere în ceilalți, bazată pe generalizarea pripită conform căreia lumea este plină de oameni necinștiți, incorecți, nepăsători și egoiști, care sunt incapabili de a se face plăcuți în interacțiunile sociale. Această atitudine dă naștere la o serie de emoții negative, cum sunt: furia, înverșunarea, resentimentele și manipularea (deși aceasta este lipsită de o agresiune exterioară vizibilă). Conform lui Abraham (2000, apud Nair & Kamalanabahn, 2010), cinicii tind să devină oportuniști în încercarea de a-și promova interesele pe termen

scurt. Cinismul, în general, se bazează pe convingerea că ceilalți se angajează în comportamente imorale în mod repetat, acesta devenind un mod de supraviețuire.

Cercetările lui Smith, Pope, Sanders, Allred și O’Keffe (1988, apud James, 2005) au pus în legătură cinismul cu furia, amărăciunea și resentimentele, indivizii cinici fiind susceptibili de a vedea lumea ca o luptă ce necesită vigilență crescută, iar ceilalți fiind obiecte ce pot fi manipulate în care nu poți avea încredere. De asemenea, cinicii experimentează adesea conflicte interpersonale în viața de zi cu zi, având puține rețele sociale satisfăcătoare. Apoi, concluziile au indicat faptul că subiecții ce prezintă cinism ca trăsătură de personalitate raportează schimbări mici în rețelele sociale, schimbări negative în modul de viață și suport social scăzut. În plus, cinicii au raportat niveluri ridicate ale conflictelor familiale, sugerând faptul că familiile acestora nu sunt percepute ca fiind o sursă de sprijin, ci mai degrabă o sursă de stres. În cele din urmă, nivelul ridicat de cinism a fost asociat cu un nivel crescut al stresului la locul de muncă. Concret, cinismul afectează relațiile ce implică supraveghere, colaborare și subordonare. Stresul experimentat în acest domeniu nu a fost asociat cu sarcina în sine, ci a fost considerat a fi rezultatul percepției negative a motivației și intențiilor celorlalți. Astfel, la locul de muncă și în alte domenii ale vieții, cinismul este asociat cu un nivel ridicat de stres și cu puține resurse sociale. Lepore (1995, apud James, 2005), studiind interacțiunile sociale ale persoanelor cinice, a constatat că acestea nu răspund pozitiv la ajutorul social și, de cele mai multe ori, nu beneficiază de sprijin social din partea celorlalți. Cinismul a fost asociat negativ cu disponibilitatea de suport social perceput, magnitudinea acestei asocieri fiind mai puternică în cazul femeilor decât în cazul bărbaților. Luate împreună, aceste studii arată că cinismul are efecte diferite asupra proceselor multi-dimensionale de suport social.

Cinismul organizațional apare atunci când angajații cred în lipsa de onestitate a organizației. Cu alte cuvinte, există o percepție asupra lipsei de moralitate și dreptate la nivel organizațional, realizându-se o încălcare a așteptărilor și a încrederii angajatului în organizație. De cele mai multe ori, cinismul organizațional apare ca rezultat al experiențelor din cadrul companiei. James (2005) descrie conceptul de cinism organizațional ca un răspuns la experiențele

sociale și personale și, nu în ultimul rând, ca răspuns la factorii de mediu. De asemenea, cinismul organizațional a fost pus în legătură cu atitudinile față de organizație apărute în urma comportamentelor, credințelor și afectelor negative ale angajatului.

Concepția adoptată în această lucrare în ceea ce privește cinismul organizațional este cea multidimensională, ce cuprinde cele trei componente: convingeri, afecte, comportamente, toate acestea trei variind de la pozitiv la negativ. O ipoteză a acestei definiții este aceea că organizația poate fi obiectul unei atitudini, ipoteză susținută de numeroase studii privind angajamentul organizațional, identitatea organizațională (Dean, et al., 1998). Deși percepțiile ocazionale cu privire la lipsa de integritate a practicilor organizaționale pot fi atribuite persoanelor implicate, percepțiile asupra frecvenței acestor comportamente pot fi mai degrabă atribuite caracteristicilor organizaționale (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994, apud Dean et al., 1998). Mai mult de atât, percepțiile pe care se bazează atitudinile cinice se referă la politicile și procesele organizaționale care sunt dificil a fi legate de anumite persoane specifice din cadrul organizațiilor. Astfel, conceptualizarea cinismului organizațional s-a realizat sub forma unei atitudini, compusă din convingeri, afecte și tendințe comportamentale. Astfel, acest construct devine multidimensional: oamenii sunt considerați cinici în ceea ce privește organizația lor în măsura în care aceștia dețin anumite convingeri cu privire la lipsa de integritate a organizației, experimentează anumite tipuri de afecte față de organizație și afișează anumite tendințe comportamentale îndreptate spre organizație.

Intențiile etice

O atenție deosebită în cadrul studiului am acordat comportamentului etic. Dezbaterile în rândul cercetătorilor se referă la indentificarea aspectelor ce stau în spatele comportamentelor neetice, mai exact dacă acestea sunt atribuite „merelor stricate” – caracteristicilor personale, sau mai degrabă „coșului nepotrivit” – variabile organizaționale sau situaționale care declanșează abaterile. Cauza acestuia nu este lipsa de inteligență, ci mai degrabă lipsa de înțelepciune sau virtute (Giacalone, 2004, apud Nair & Kamalanabahn, 2010) și acordarea unei valori prea mari acțiunii, fără a ține seamă de efectele produse. Evaluarea morală a unui act poate fi un

factor de descurajare a comportamentului lipsit de etică, iar percepția negativă asupra rezultatelor diminuează șansele de dezvoltare a acestor comportamente. Un aspect interesant poate fi faptul că, în cadrul organizațiilor, acest tip de comportament este încurajat mai ales de angajații din poziții de conducere (Smith, Simpson, & Huang, 2007, apud Nair & Kamalanabahn, 2010), prin intermediul rețelelor sociale de la locul de muncă, furnizând constrângeri și oportunități care, în combinație cu caracteristicile personale și problemele date de contextul organizațional, ajută la dezvoltarea comportamentelor lipsite de etică. Astfel, atât factorii personali, cât și contextul organizațional prezic comportamentele neetice.

Comportamentul lipsit de etică este definit ca un comportament care aduce prejudicii și care din punct de vedere moral sau ilegal nu este acceptat de societate (Ugwu, 2011). Prin această definiție, minciuna, corupția, înșelăciunea, furtul, divulgarea secretelor oficiale sau agresivitatea interpersonală ar fi exemple de astfel de comportamente. În măsura în care valorile și atitudinile indivizilor variază, ne putem aștepta la diferite interpretări a ceea ce e etic sau neetic. În practică, comportamentul etic este ceea ce e acceptat ca fiind „corect” sau „bun” spre deosebire de „greșit” sau „rău”, care corespund comportamentului neetic, în contextul codului moral al fiecărei organizații. Calitatea de etic sau neetic este subiectivă și dependentă de modul în care acțiunile și consecințele sunt percepute. Aceasta se modifică, de asemenea, în funcție de o serie de factori demografici, cum ar fi: cultura, religia, mediul social, naționalitatea. Considerând mediul organizațional din perspectiva acestor aspecte, este puțin probabil ca angajații să aibă o înțelegere comună a eticii sau să respecte un set unic de standarde etice (Withanage, 2010).

Este dificil de identificat multitudinea de factori determinanți ai comportamentelor neetice din contextul muncii și, de asemenea, este incorectă asocierea comportamentului lipsit de etică cu un singur factor. Mulți cercetători au încercat să izoleze toate variabilele care inhibă sau facilitează acest tip de comportament, acest lucru contribuind la gestionarea mai bună a problemelor viitoare ce apar. Acești factori au fost clasificați în trei categorii (Ugwu, 2011): *variabile individuale* (nevoi, dorințe, așteptări, valori culturale, experiențe personale, background); *practicile organizaționale* (de

exemplu, atunci când angajatorii nu reușesc să plătească lucrătorilor drepturile cuvenite, angajații se simt îndreptățiți să desfășoare comportamente neetice în cadrul organizației); *factorii de mediu* (spre exemplu, reglementările legale, valorile sociale). Pe lângă acești trei factori, putem adăuga și observarea comportamentului neetic al celorlalți. Acesta poate influența comportamentul observatorilor prin expunerea la lipsa de onestitate a celorlalți, indivizii pot să își minimizeze estimarea riscurilor de a fi prinși asupra faptului. Observarea comportamentelor neetice ale celorlalți poate modifica credințele în ceea ce privește propria onestitate. Cercetările au demonstrat că atunci când clasificarea unui anumit comportament este neclară, oamenii au tendința de a clasifica comportamentul ca fiind pozitiv, evitând afectarea imaginii de sine (Gino, Ayal, & Ariely, 2009).

Numeroși cercetători (Ugwu, 2009; Aquino & Reed, 2002; Summer, Welsh, & Gubman, 2000) au studiat predictorii comportamentului neetic la locul de muncă, indicând că vârsta, identitatea morală, numărul de membri ai familiei, practicile organizaționale formale și informale sunt factori care influențează conduita etică. Dar, unul dintre cei mai puternici factori identificați a fost prezența stimulentei în ceea ce privește comportamentul lipsit de etică, care duc la dileme etice în procesul de luare a unor decizii. Astfel, un angajat cu standarde morale scăzute va cădea în capcana comportamentului lipsit de etică, prin anticiparea recompenselor și a stimulentei din partea superiorilor.

Implicarea în muncă

Khan (1990, apud Field & Buitendach, 2011), primul autor care a introdus acest concept, vede implicarea în muncă ca fiind valorificarea fiecărui membru al organizației și a contribuției acestuia, specificând faptul că angajații implicați se exprimă din punct de vedere fizic, cognitiv și emoțional în ceea ce privește performanțele. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma și Bakker (2002) definesc implicarea în muncă ca o stare pozitivă afectiv-motivațională de împlinire. Bakker, Schaufeli, Leiter și Taris (2008) consideră implicarea în muncă ca starea afectiv-motivațională pozitivă, legată de starea de bine la locul de muncă, caracterizată prin vigoare, dăruire și absorbție. Angajații implicați sunt entuziasmați și energici fiind deplin cufundați în munca lor în așa măsură

încât timpul pare să treacă mai repede atunci când aceștia își desfășoară activitatea (Field & Buitendach, 2011). În ceea ce privește antecedentele implicării în muncă, acestea sunt asociate unor caracteristici motivaționale ce includ: autonomia, varietatea sarcinilor, semnificația sarcinii, feedback-ul, rezolvarea de probleme, complexitatea sarcinilor. Aceste caracteristici motivează angajații prin generarea unor sentimente de însemnătate și responsabilitate, precum și cunoștințe despre rezultate (Hackman & Oldham, 1976, apud Christian, Garza & Slaughter, 2011). Rezultatele cercetărilor anterioare arată că angajații care au resurse ce le facilitează realizarea sarcinilor vor investi mai multă energie și resurse personale la locul de muncă (Bakker, van Emmerik & Euwema, 2006; Salanova, Agut, & Peiro, 2005). Kahn (1990) a raportat faptul că implicarea crește atunci când munca include interacțiuni ridicate cu colegii. Interacțiunile sociale motivează angajații prin creșterea semnificației și percepția siguranței la locul de muncă. Consecințele posibile ale implicării în muncă se referă la atitudini pozitive față de locul de muncă, sănătatea angajaților; comportamente extra-rol, cum ar fi: comportamentul civic-participativ sau performanța crescută, angajament crescut față de organizație, climat pozitiv (Shimazu, Schaufeli, Miyataka, & Iwata, 2010). Hassan și Ahmed (2011) au arătat că încrederea interpersonală și climatul etic prezic implicarea în muncă a angajaților, în cadrul angajaților din sistemul economic. Prin urmare, presupunem că atât cinismul, cât și intențiile neetice vor fi corelate negativ cu implicarea în muncă a angajaților.

Satisfacția în muncă

Una din definițiile date acestui construct de Locke (1976, apud Susanj & Jakopec, 2012) implică un afect pozitiv rezultat din evaluarea locului de muncă sau a experiențelor de muncă. La fel ca în cazul tuturor atitudinilor, satisfacția în muncă este compusă din componente afective, cognitive și comportamentale care implică percepțiile, convingerile, opiniile și așteptările individului în ceea ce privește organizația, răspunsul global pozitiv sau negativ al unui individ față de organizație iar, în cele din urmă, înclinația persoanei de a se comporta într-un anumit fel (Susanj & Jakopec, 2012). Moorman (1993, apud Zhu, 2013) a punctat clar mai târziu: din perspectivă afectivă, satisfacția în muncă

reprezintă o evaluare afectivă pozitivă globală, din perspectivă cognitivă însă, satisfacția în muncă presupune o evaluare logică a condițiilor de muncă.

Cercetările în domeniul cinismului organizațional arată că acesta este corelat negativ cu satisfacția în muncă și, de asemenea, cinismul ca trăsătură de personalitate, cinismul social și cinismul datorat schimbării induc insatisfacție în muncă. Smith, Pope, Sanders, Allred și O'Keefe (1988, apud James, 2005) au arătat că indivizii ce au ca trăsătură de personalitate cinismul găsesc aspectele interpersonale ale muncii lor ca fiind o sursă de stres. Afectele negative îndreptate asupra superiorilor, colegilor și subordonaților îi împiedică să se bazeze pe suportul rețelei sociale, care se presupune că este cea mai bună piedică în fața stresului organizațional. Astfel, privirea de ansamblu negativă asupra lumii se extinde și asupra locului de muncă, ducând la insatisfacție în ceea ce privește sarcinile, colegii, recompensele, promovările etc. Pentru cinicii organizaționali, dezamăgirea dată de mediul organizațional poate induce îngrijorare și suspiciune, conducând la redirectionarea atenției către aspectele negative ale muncii. Lawler (1994, apud. Abraham, 2000) a demonstrat că insatisfacția în muncă apare atunci când rezultatele obținute sunt mai scăzute decât cele așteptate. Când rezultatele obținute sunt însoțite de sentimente de nedreptățire, de evaluare greșită, de lipsa condițiilor care permit efectuarea sarcinilor, de nevoia de a fi inautentic, resentimente față de job, acestea se manifestă sub forma insatisfacției în muncă. Bedeian (2007) a propus un model teoretic causal ce postulează faptul că cinismul organizațional are un efect direct asupra identificării cu organizația, care la rândul său este legată de angajamentul afectiv față de organizație.

Relația dintre climatul etic și satisfacția în muncă ar putea fi explicată de doi factori. În primul rând, climatul etic poate ajuta angajatul să evite implicarea în comportamente lipsite de etică, cum sunt: înșelătoriile, constrângerile, care vor afecta în cele din urmă nivelul de stres al angajatului. În al doilea rând, climatul etic este semnificativ legat de orientarea spre ceilalți, care în timp sporește capacitatea de a dezvolta relații pe termen lung cu aceștia. Atunci când relațiile sunt deschise și autentice și nivelul de stres este scăzut, angajații sunt mai fericiți și satisfăcuți de locul de muncă (Jaramillo, Mulki, & Solomon, 2006).

Climatul etic reflectat în practicile, procedurile, normele și valorile organizației reduc riscul de a efectua acțiuni neetice și de a încălca așteptările organizației, asigurând un sentiment de confort personal și securitate atât pentru angajații companiei, cât și pentru clienți. Cercetările indică faptul că intențiile etice au un efect pozitiv asupra satisfacției profesionale a angajaților, fiind corelate în mod pozitiv cu aceasta (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2006).

Comportamentul civic-organizațional

Comportamentul civic-organizațional este caracterizat de implicarea voluntară a indivizilor în activități extra-rol care ajută organizația, dincolo de sarcinile de serviciu, fiind privit ca un factor ce contribuie la eficacitatea organizației (Organ, 1990, apud Jordan, Schraeder, Feild, & Armenakis, 2007). Teoreticienii din domeniul organizațional au diferențiat între diferite ținte ale comportamentului civic-participativ (e.g. McNeely & Meglino, 1994; Williams & Anderson, 1991). Concret, Williams și Anderson (1991, apud Turnley & Feldman, 2003) au făcut o distincție între comportamentele civic-participative de care beneficiază organizația (OCB-O) și comportamentele de care beneficiază anumite persoane din cadrul organizației, în special colegii de muncă (OCB-I). Spre exemplu, printre comportamentele civic-participative îndreptate spre organizație se numără acțiuni, cum ar fi: aderarea la normele informale ce au ca scop menținerea ordinii în cadrul organizației (cum ar fi, pauze mai scurte). Comportamentele civice centrate spre sprijinul oferit anumitor indivizi particulari includ activități ca ajutorarea colegilor care au lipsit un timp îndelungat, sau a celor care au sarcini de lucru dificile.

Câteva cercetări asupra comportamentului civic-participativ au constatat o legătură între acesta și cinism (Anderson & Bateman, 1997; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994), acesta din urmă fiind o atitudine omniprezentă în cadrul organizațiilor, ce poate influența comportamentele orientate spre organizație. Așa cum am arătat anterior, cinismul nu implică doar convingeri privind gradul de integritate al organizației și reacții emoționale față de angajator, ci și tendințe comportamentale. Organizația fiind principalul beneficiar al comportamentelor civic-participative, cinismul organizațional este, cel mai probabil, asociat negativ cu comportamente ale angajaților care

cresc eficacitatea organizației. Potrivit cu Ajzen (1991, apud Evans, Goodman, & Davis, 2011), comportamentele de care beneficiază organizația ar fi incompatibile cu convingerile și afectele asociate cu cinismul organizațional. Comportamentele civic-organizaționale trec dincolo de cerințele specifice locului de muncă, fiind desfășurate în mod voluntar, fără a aștepta recompense materiale sau sociale (Brief & Motowidlo, 1986, apud Abraham, 2000), fiind un comportament oferit în schimbul compensațiilor adecvate și a tratamentului echitabil perceput de angajat (de exemplu: mentorat pentru angajați noi, angajarea într-un program intensiv de auto-dezvoltare etc). Acest tip de comportamente se încheie brusc atunci când încălcările contractului psihologic din partea organizației sunt percepute acut de către angajat, încrederea se erodează, lăsând loc pentru apariția cinismului.

Cercetări anterioare asupra relației dintre conceptele studiate

În ceea ce privește cinismul, acesta a fost studiat atât separat, cât și în legătură cu alte constructe. Abraham (2000) a realizat un studiu asupra diferitelor tipuri de cinism care se pot dezvolta la locul de muncă, încercând să pună în evidență urmările afective ale acestora. Astfel, cinismul societal, al angajatului și cel datorat schimbărilor organizaționale au fost atribuite încălcării contractului psihologic, cinismul legat de muncă a fost atribuit epuizării iar cinismul, ca trăsătură de personalitate, se datorează unei ostilități innăscute. Autorul a surprins și câteva dintre consecințele cinismului. Astfel, cinismul datorat schimbării poate induce insatisfacție și înstrăinare iar cinismul angajatului duce la scăderea angajamentului organizațional. Cinismul ca trăsătură și cel legat de muncă sunt relaționate cu comportamente civic-participative scăzute. Într-un studiu realizat în 2010, Nair și Kamalanabhan au utilizat câteva scenarii pentru a identifica dacă atitudinile cinice prezic intențiile etice ale unor manageri atunci când aceștia se confruntă cu dileme etice, studiul lor confirmând această legătură. De asemenea, s-a pus în evidență rolul moderator al nivelului managerial în ceea ce privește relația dintre cinism și intențiile etice (Nair & Kamalanabhan, 2010). Arabaci (2010) și Delken (2004) au stabilit o legătură între nivelul de cinism organizațional și satisfacția în muncă, luând în considerare câteva variabile demografice. Ince și

Turan (2011) nu au reușit să stabilească o legătură între nivelul de cinism organizațional și variabilele demografice, ca: gen, statut marital, vârstă etc., însă au obținut o legătură semnificativă între nivelul de cinism și angajamentul organizațional. Potrivit lui Albrecht (2002, apud Apaydin, 2012), structura birocratică a organizațiilor publice duce la cinism. Mirvis și Kenter (1991, apud Apaydin, 2012) exprimă faptul că 48% dintre angajați experimentează cinismul organizațional, acesta devenind treptat un fenomen răspândit în întreaga lume.

Evans, Goodman și Davis (2011) au realizat o cercetare asupra comportamentelor civic-participative și cinismului organizațional, arătând că cinismul organizațional este corelat negativ cu comportamentele civic-participative și pozitiv cu comportamentele deviante. Jordan, Schraeder, Feild și Armenakis (2007), într-un studiu asupra comportamentului civic-organizațional, au arătat faptul că cinismul organizațional corelează negativ cu dimensiunea altruism al OCB, relația dintre aceste două constructe fiind mai puternică când nivelul de suport organizațional perceput este mai crescut.

În cele menționate până acum, s-a realizat o sinteză a literaturii de specialitate ce a încercat evidențierea rolului cinismului și a intențiilor etice în cadrul proceselor organizaționale. Unul dintre neajunsurile acestor studii poate fi considerat faptul că nu s-au inclus mai multe categorii de variabile în cadrul aceluiași studiu, autorii tratându-le separat pe fiecare dintre acestea, fără a corela anumite dimensiuni individuale și organizaționale în explicarea atitudinilor și comportamentelor organizaționale. De asemenea, s-a constatat că literatura de specialitate este limitată în ceea ce privește impactul comportamentului etic asupra implicării și satisfacției în muncă.

Prin urmare, în lucrarea de față principalul scop este de a identifica și de a evalua unele dintre variabilele personale și organizaționale implicate în dezvoltarea unor atitudini și comportamente pozitive la locul de muncă. În acest sens, am propus includerea atât a factorilor personali, reprezentați de cinism și intenții etice, cât și a factorului organizațional, reprezentat de cinism organizațional, identificând rolul lor atât asupra implicării și satisfacției în muncă, cât și asupra comportamentelor civic-participative.

Astfel, cercetarea de față este un studiu transversal, urmărind relațiile de covariere dintre

variabilele studiate, precum și identificarea și măsurarea valorii predictive a variabilelor personale și organizaționale asupra implicării în muncă, satisfacției și comportamentului civic organizațional.

Obiectivele principale ale lucrării sunt reprezentate de:

- Identificarea și evaluarea relațiilor dintre intențiile etice ale angajaților, cinismul și implicarea în muncă a acestora:

H 1.a.: *Intențiile etice ale angajaților vor fi relaționate pozitiv cu implicarea în muncă a acestora.*

H 1.b.: *Cinismul organizațional al angajaților va fi relaționat negativ cu implicarea în muncă a acestora.*

H 1.c.: *Cinismul ca trăsătură de personalitate va fi relaționat negativ cu implicarea în muncă a angajaților.*

- Identificarea și evaluarea relațiilor dintre intențiile etice ale angajaților, cinismul și satisfacția în muncă a acestora:

H 2.a.: *Intențiile etice ale angajaților vor fi relaționate pozitiv cu satisfacția în muncă a acestora.*

H 2.b.: *Cinismul organizațional al angajaților va fi relaționat negativ cu satisfacția în muncă a acestora.*

H 2.c.: *Cinismul ca trăsătură de personalitate va fi relaționat negativ cu satisfacția în muncă a angajaților.*

- Identificarea și evaluarea relațiilor dintre intențiile etice ale angajaților, cinismul și comportamentele civic-participative ale acestora:

H 3.a.: *Intențiile etice ale angajaților vor fi relaționate pozitiv cu comportamentele civic-participative ale acestora.*

H 3.b.: *Cinismul organizațional al angajaților va fi relaționat negativ cu comportamentele civic-participative ale acestora.*

H 3.c.: *Cinismul ca trăsătură de personalitate va fi relaționat negativ cu comportamentele civic-participative ale angajaților.*

Metodă

Participanți

În cadrul cercetării de față este implicat un lot format dintr-un număr de 116 participanți dintre care: 78 de gen feminin și 38 de gen masculin, cu vârsta cuprinsă între 22 și 61 de ani,

aceștia provenind atât din mediul rural cât și din mediul urban. Criteriul de eligibilitate pentru ca participanții să fie incluși în studiu a fost ca aceștia să dețină un loc de muncă în prezent. De asemenea, cei care au completat superficial sau incomplet probele au fost excluși din studiu. Domeniul de activitate în care participanții activează nu a fost un criteriu pentru acest studiu, 22% dintre subiecți aparținând mediului public iar 78% mediului privat. În ceea ce privește specializarea profesională a participanților, 26% dintre aceștia sunt muncitori (30 participanți), 17% lucrează în domeniul vânzării (20 participanți), 16% în domeniul administrativ (19 participanți), 15% în domeniul psiho-social (17 participanți), 10% în educație (12 participanți), 8% în domeniul economic (9 participanți) iar 8% în domeniul tehnic (9 participanți). Vechimea în muncă a subiecților variază de la 2 luni la 43 de ani, cu o medie de 11 ani. În ceea ce privește gradul de școlarizare al subiecților, toți au absolvit liceul, 45% dintre aceștia au terminat o facultate iar 10% au studii postuniversitare. Procedura de selectare a participanților a fost una bazată pe conveniență, în baza unui anunț electronic.

Instrumente

În vederea atingerii scopului propus de această cercetare s-au utilizat următoarele probe psihologice:

Pentru investigarea *intențiilor etice* s-au utilizat 5 scenarii dezvoltate de către Fritzsche și Becker în 1984, iar apoi de Nair și Kamalanabhan (2010), fiind extrase din cărți ce privesc etica în afaceri. Cele cinci scenarii utilizate în studiu au fost traduse din limba engleză și modificate pentru a le face relevante pentru contextul românesc (α Cronbach = .74). Ele prezintă o gamă largă de probleme etice: *constrângere și control* (Scenariul 1 – prezintă o persoană din exterior care prin utilizarea amenințării și a presiunii încearcă să influențeze decizia managementului), *conflict de interese* (Scenariul 2 – prezintă situația în care propriul interes poate pune în pericol interesele companiei), *probleme legate de mediul de muncă* (Scenariul 3 – prezintă un caz în care conservarea și protejarea mediului este abandonată în favoarea propriilor interese economice), *paternalism* (Scenariul 4 – implică o alegere între respectul pentru autonomia individuală și riscurile pentru umanitate) și

integritate personală (Scenariul 5). Participanții au fost rugați să indice alternativa lor preferată de acțiune, pe o scală Likert în 5 trepte care surprinde *cea mai etică* (5) și *cea mai puțin etică* (1) decizie. În cadrul studiului am explicat intențiilor etice ale subiecților cu ajutorul unei probe care presupune auto-raportare, deși comportamentul real poate fi evaluat ca etic sau lipsit de etică doar dacă acesta este desfășurat. Cu toate acestea, conform teoriei comportamentelor planificate (Ajzen & Fishbein, 1980), nu există o diferență semnificativă între intenție și decizia efectivă de comportament.

Cinismul ca trăsătură de personalitate a fost investigat cu o probă compusă din 15 itemi (e.g. "*Când cineva îmi face o favoare, știu că va aștepta să i-o returnez.*"), dezvoltată de către Turner și Valentine (2001) iar *cinismul organizațional* a fost măsurat cu ajutorul chestionarului dezvoltat de către Eaton și Struthers (2002) care cuprinde 9 itemi (e.g. "*Cred că în cadrul companiei mele nu se respectă promisiunile.*"). Sarcina subiecților a fost de a-și exprima acordul sau dezacordul în legătură cu fiecare afirmație pe o scală Likert în 5 trepte unde 1= *dezacord total*, iar 5= *acord total*. Coeficienții de consistență internă sunt .90 pentru cinismul ca trăsătură și .92 pentru cinismul organizațional, pe eșantionul studiat.

Pentru a măsura *satisfacția în muncă* a fost utilizată o probă elaborată de către Brayfield și Rothe (1951) ce măsoară constructul global și cuprinde 5 itemi ce permit răspunsuri pe o scală likert în 7 trepte unde 1 semnifică *dezacord puternic* iar 7 *acord puternic* (e.g. "*Mă simt destul de mulțumit(ă) cu slujba pe care o am.*"). Coeficientul de consistență internă al probei este de .80 pe eșantionul studiat.

Implicarea în muncă a fost măsurată folosind Scala Utrecht a implicării în muncă cu 9 itemi (UWES 9; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) ce cuprinde trei dimensiuni: vigoare (3 itemi; e.g. "*La locul de muncă, simt că explodez de energie*"), dedicare (3 itemi; e.g. "*Sunt entuziasmat(ă) de locul meu de muncă*) și absorbție (3 itemi; e.g. "*Sunt foarte implicat(ă) în munca mea*). Scala a fost adaptată în România de către Vîrgă, Zaborilă, Sulea și Maricuțoiu (2009), fiind considerată un instrument valid și cu coeficienți de consistență internă variind între .73 și .89. Pe eșantionul studiat, coeficientul de consistență internă al probei este .92 (.89 pentru vigoare, .87 pentru dedicare și .73 pentru absorbție).

Pentru evaluarea *comportamentelor civic-participative* s-a utilizat scala de auto-raportare adaptată de Lee și Allen (2002) ce cuprinde 16 itemi. Ne-am așteptat ca această probă să diferențieze comportamentele civice orientate spre organizație (8 itemi, e.g. "*Apăr organizația atunci când alți angajați o critică*") de comportamentele civic-participative interpersonale (8 itemi, e.g. "*Îi ajut pe colegii mei care absentează*"). Răspunsurile la cei 16 itemi au fost cotate pe o scală Likert în 5 trepte (1-*niciodată*, 5-*întotdeauna*). Coeficienții de consistență internă pentru cele două scale sunt .88 pentru OCB-I și .90 pentru OCB-O pentru eșantionul studiat.

Procedură

Subiecților li s-a precizat faptul că trebuie să completeze un set de chestionare prin care li se vor investiga atitudinile și intențiile comportamentale la locul de muncă. Aceștia au fost încurajați să completeze fiecare probă, răspunzând în concordanță cu ceea ce simt în momentul respectiv. De asemenea, s-a încercat eliminarea variabilelor străine care ar fi putut interveni în cercetare, cum sunt: variațiile de zgomot, de lumină etc. Subiecții au fost informați în legătură cu confidențialitatea datelor furnizate, aceștia completând un formular de consimțire.

Instrumentele de evaluare a dimensiunilor psihologice prezentate au fost aplicate individual, pe parcursul a șase săptămâni. Marea majoritate a participanților a completat probele online iar 25 dintre subiecți au primit probele în format creion - hârtie. Instructajul a fost identic pentru toți subiecții, realizându-se la începutul testării, după care subiecții aveau posibilitatea de a adresa întrebări în cazul neînțelegerii sarcinilor. Pentru fiecare probă a existat un instructaj specific, fie verbal, fie scris. Timpul estimat de lucru este de 15 minute. Participanții au completat toate probele prezentate în aceeași sesiune de lucru.

Rezultate

În vederea prelucrării datelor culese de la cei 116 participanți ai studiului s-a utilizat pachetul de baze de date SPSS 17.0, în care au fost introduse cotele brute pentru a fi prelucrate și analizate.

În Tabelul 1 sunt prezentate media, abaterea standard, consistența internă și corelațiile

stabilite între variabilele introduse în studiu. Astfel, putem observa că cinismul organizațional se asociază semnificativ dar negativ cu intențiile etice ($r = -.22, p < .05$), cu cele trei dimensiuni ale implicării în muncă: vigoare ($r = -.50, p < .001$), dedicație ($r = -.53, p < .001$), absorbție

($r = -.46, p < .001$), de asemenea cu satisfacția în muncă ($r = -.53, p < .001$) și cu cele două dimensiuni ale comportamentului civic-participativ: OCB interpersonal ($r = -.269, p < .001$) și OCB organizațional ($r = -.45, p < .001$).

Tabelul 1. Medii, abateri standard, coeficienți alpha Cronbach și coeficienți de corelație între variabile

Variabile	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Cinism organizațional	22.34	7.72	(.92)									
2. Cinism ca trăsătură	53.78	10.66	.24**	(.90)								
3. Intenții etice	21.91	3.44	-.22*	.12	(.74)							
4. Implicare în muncă	39.74	11.09	-.55**	.01	.47**	(.92)						
5. Vigoare	12.97	4.18	-.50**	.04	.46**	.91**						
6. Dedicatie	13.00	4.58	-.53**	.04	.43**	.93**	(.89)					
7. Absorbție	13.77	3.52	-.46**	-.08	.38**	.85**	.79**	(.87)				
8. Satisfacție în muncă	25.25	5.52	-.53**	-.06	.18*	.71**	.65**	.70**	(.73)			
9. OCB-I	45.50	7.52	-.26**	.06	.28**	.53**	.66**	.74**	.51**	(.80)	(.88)	
10. OCB-O	45.73	7.90	-.45**	.04	.24**	.65**	.42**	.48**	.57**	.43**	.74**	(.90)
							.55**	.64**	.57**	.58**		

$N = 116, **p < .001, *p < .05$

În schimb, după cum se poate observa din Tabelul 1, cinismul ca trăsătură de personalitate nu se asociază semnificativ cu niciuna din variabilele luate în calcul, valorile coeficienților de corelație fiind unele scăzute ($p > .05$). În ceea ce privește asocierea dintre intenții etice și implicare în muncă, aceasta este una puternic semnificativă și pozitivă, pentru toate cele trei dimensiuni ale implicării: vigoare ($r = .46, p < .001$), dedicație ($r = .43, p < .001$), cât și absorbție ($r = .38, p < .001$). Intențiile etice sunt asociate semnificativ pozitiv cu satisfacția în muncă ($r = .18, p < .05$) și cu cele două dimensiuni ale comportamentului civic participativ: OCB-I ($r = .28, p < .001$) și OCB-O ($r = .24, p < .001$).

Prin urmare, cinismul organizațional, respectiv intențiile etice se asociază cu implicarea în muncă, la nivel global dar și cu cele trei dimensiuni ale sale. De asemenea, acestea se asociază și cu satisfacția în muncă și manifestarea comportamentelor civice interpersonale și organizaționale. Asocierea dintre cinismul organizațional și satisfacția în muncă ($r = -.53, p < .001$) este puternic negativă și, de asemenea, asocierea dintre cinismul organizațional și cele trei fațete ale implicării în muncă. Pe când, asocierea dintre implicare în muncă și intenții etice este una puternic pozitivă.

În acest studiu s-a urmărit să se găsească răspunsul la întrebarea dacă cinsimul considerat

pe de-o parte, aspect personal iar, pe de altă parte, aspect organizațional, și intențiile etice prezic implicarea în muncă, satisfacția în muncă, respectiv comportamentele civice interpersonale și organizaționale. Prin urmare, am rulat două analize de regresie multiliniare ierarhice, unde implicarea în muncă, satisfacția și comportamentele civice-participative au fost tratate ca variabile dependente. Pentru cele trei variabile dependente am parcurs același algoritm: în primul pas, am introdus doua variabile demografice (vârsta și tipul organizației). După ce am controlat influența variabilelor vârstă și tipul organizației (organizație publică, organizație privată), am introdus variabilele implicare în muncă (vigoare, absorbție, dedicare), satisfacție în muncă și comportamente civic-participative interpersonale și organizaționale.

În ceea ce privește implicarea în muncă, am tratat atât constructul global, cât și fiecare dimensiune componentă separat (vigoare, dedicație, absorbție), ca variabilă dependentă (vezi Tabelul 2). Astfel, dintre variabilele demografice, vârsta reprezintă un predictor semnificativ al implicării în muncă ($\beta = .38, p < .001$), contribuind la varianța rezultatelor într-un procent de 13%. În pasul doi, analiza de regresie arată că implicarea în muncă, ca și construct global, este prezisă semnificativ de cinismul organizațional ($\beta = -.50, p < .001$), fiind

Impactul cinismului și al intențiilor etice asupra atitudinilor organizaționale: implicarea în muncă, satisfacția în muncă și comportamentele civic-participative

în relație negativă cu acesta, în timp ce, cinismul ca trăsătură nu reprezintă un predictor important al implicării în muncă. De asemenea, rezultatele obținute arată că implicarea este prezisă semnificativ de către intențiile etice ($\beta = .27$,

$p < .01$). Putem observa în Tabelul 2 că cinismul organizațional și intențiile etice au contribuit la varianța implicării în muncă într-un procent de 46% ($p < .001$).

Tabelul 2. Analizele de regresie ierarhică care prezic implicarea în muncă (vigoare, dedicație și absorbție), satisfacția și comportamentele civic-participative (OCB-I și OCB-O)

Variabile independente	Variabile dependente													
	Implicare		Vigoare		Dedicație		Absorbție		Satisfacție		OCB-I		OCB-O	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
<i>Pasul 1</i>		.15***		.14***		.14***		.08**		.05		.11**		.10**
Vârsta	.38***		.36***		.38***		.28**		.18*		.32***		.30*	
Tipul organizației	.05		.07		-.01		.06		.10		.04		.10	
F	9.77***		8.87***		9.45***		5.10**		2.63		6.74**		6.44**	
Total R ²	.15		.14		.14		.08		.05		.11		.10	
Adjusted R ²	.13		.12		.13		.07		.03		.09		.09	
<i>Pasul 2</i>		.33***		.28***		.30***		.23***		.27***		.07*		.18***
Vârsta	.20*		.17*		.21*		.16		.13		.24*		.23*	
Tipul organizației	-.06		-.02		-.10		-.02		.06		.92		.03	
Cinism org.	-.50***		-.45***		-.50***		-.38***		-.53***		-.23*		-.45**	
Cinism – trăsătură	.03		.06		.07		-.07		.03		.03		.08	
Intenții etice	.27**		.28**		.23**		.28*		.01		.12		.02	
F	20.21***		15.68***		17.79***		10.02***		9.95***		4.65**		8.77***	
Total R ²	.48		.42		.45		.31		.31		.18		.29	
Adjusted R ²	.46		.39		.42		.28		.28		.14		.25	

$N = 116$, *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

Vigoarea, ca și componentă a implicării, este prezisă semnificativ de vârstă, ca variabilă demografică ($\beta = .36$, $p < .001$), aceasta contribuind la varianța vigoare într-un procent de 12%. În pasul doi, vigoarea este prezisă de cinismul organizațional ($\beta = -.45$, $p < .001$), fiind în relație negativă cu aceasta; și, de asemenea, de către intențiile etice ($\beta = .28$, $p < .01$). În schimb, cinismul ca trăsătură nu a contribuit la varianța rezultatelor, nefiind un predictor semnificativ pentru vigoare.

În cazul dedicării, se poate observa în Tabelul 2 că, variabila demografică vârstă prezice semnificativ dedicarea ($\beta = .38$, $p < .001$), influențând varianța acesteia cu 13%. În pasul doi cinismul organizațional și intențiile etice au contribuit la varianța rezultatelor, astfel 42% ($p < .001$) din varianța dedicării poate fi explicată de cinismul organizațional și de intențiile etice. Cinismul organizațional ($\beta = -.50$, $p < .001$) prezice dedicația, relația dintre variabile fiind una puternic negativă, iar intențiile etice sunt, de asemenea, un predictor important al dedicării ($\beta = .23$, $p < .01$), relația dintre variabile fiind una pozitivă. Nici în acest caz cinismul, ca trăsătură de personalitate, nu s-a dovedit a fi un predictor important al dedicării.

La fel ca în cazurile precedente, și în cazul absorbției, vârsta prezice semnificativ absorbția

($\beta = .28$, $p < .01$), influențând varianța acesteia cu 7%. În pasul doi al regresiei, rezultatele arată că cinismul organizațional și intențiile etice au contribuit la varianța absorbției într-un procent de 28%, ($p < .001$). Cinismul organizațional este un predictor important al absorbției ($\beta = -.38$, $p < .001$), relația fiind una negativă, iar intențiile etice prezic în mod semnificativ absorbția ($\beta = .28$, $p < .05$), asociindu-se în mod pozitiv cu aceasta. Datele obținute arată că cinismul ca trăsătură de personalitate nu reprezintă un predictor semnificativ al absorbției.

Prin urmare, rezultatele studiului aduc dovezi empirice în sprijinul ipotezelor H 1.a. și H 1.b., ce afirmă că intențiile etice și cinismul organizațional prezic implicarea în muncă. În schimb, datele obținute nu susțin ipoteza H 1.c, astfel nu am putut stabili o legătură între cinismul, ca trăsătură, și implicarea în muncă.

În ceea ce privește satisfacția, variabilele demografice nu au contribuit semnificativ la varianța rezultatelor. În pasul doi, intențiile etice și cinismul, ca trăsătură de personalitate, nu au contribuit la dispersia rezultatelor, nefiind predictorii semnificativi ai satisfacției în muncă (vezi Tabelul 2). În schimb, cinismul organizațional este un predictor semnificativ și se asociază în sens negativ cu satisfacția ($\beta = -.53$, $p < .001$). Astfel, satisfacția în muncă

este explicată în proporție de 28% de către cinismul organizațional. Datele obținute în urma analizei sprijină ipoteza H 2.b., însă nu avem dovezi empirice care să acorde suport pentru ipotezele H 2.a. și H 2.c, astfel nu există o asociere pozitivă între intențiile etice și satisfacția în muncă, respectiv o asociere negativă între cinism ca trăsătură și satisfacție în muncă.

În cazul comportamentelor civic-participative, acestea au fost tratate ca variabile dependente separate (OCB-Interpersonale, OCB-Organizaționale) (vezi Tabelul 2). Prin urmare, în pasul unu, comportamentele civic-participative interpersonale sunt prezise semnificativ de variabila demografică vârstă ($\beta = .32, p < .001$), care explică un procent de 9% ($p < .01$) din varianța rezultatelor. În pasul doi, OCB-I este prezis semnificativ de către cinismul organizațional, cu care se asociază în sens negativ ($\beta = -.23, p < .05$), și care explică un procent de 14% din varianța rezultatelor. Variabilele cinism ca trăsătură și intenții etice nu a contribuit la varianța comportamentelor civice interpersonale.

Pentru comportamentele civice organizaționale, vârsta ca variabilă demografică prezice semnificativ OCB-O ($\beta = .30, p < .05$), contribuind într-un procent de 9% ($p < .01$) la varianța rezultatelor. În pasul doi, cinismul organizațional a contribuit la varianța rezultatelor, în proporție de aproximativ 25% ($p < .001$). Cinismul organizațional prezice semnificativ OCB-O, cu care se asociază în sens negativ ($\beta = -.45, p < .01$). Variabilele cinism, ca trăsătură a personalității, și intențiile etice nu au contribuit în mod semnificativ la dispersia rezultatelor. Aceste rezultate aduc dovezi empirice ce sprijină ipoteza H 3.b.. Rezultatele nu sprijină ipoteza H 3.a. și H 3.c., cinismul ca trăsătură de personalitate și intențiile etice, nefiind predictorii semnificativi pentru comportamentele civic-participative în cazul eșantionului studiat.

Discuții

Scopul lucrării a fost de a identifica măsura în care variabilele personale și organizaționale sunt implicate în dezvoltarea unor atitudini și comportamente pozitive la locul de muncă. În acest sens, am analizat cinismul și intențiile etice, pentru a vedea rolul acestora asupra implicării,

satisfacției în muncă și a dezvoltării comportamentelor civice participative. De asemenea, am abordat cinismul din dublă perspectivă: individuală și organizațională pentru a pune în evidență efectele diferențiate pe care aceste două tipuri le au asupra atitudinilor organizaționale. Rezultatele obținute confirmă așteptările noastre, astfel că, cinismul organizațional și intențiile etice sunt predictorii importanți ai atitudinilor și comportamentelor organizaționale pozitive. Prin urmare, putem afirma că obiectivele studiului au fost atinse.

Rezultatele studiului nostru relevă faptul că cinismul organizațional este un predictor pentru implicarea în muncă, dar și pentru fiecare dintre dimensiunile sale: vigoare, dedicare și absorbție. Astfel, cu cât cinismul organizațional al angajatului este mai ridicat, cu atât acesta va fi mai puțin implicat la locul de muncă. Implicarea în muncă este asociată, de obicei, cu un volum ridicat de muncă, cu autonomie și control crescut, cu recompense și recunoaștere adecvată a muncii, un mediu suportiv de muncă, sentimente de echitate și justiție (Saks, 2006). În cazul cinicilor organizaționali, percepția acestora asupra proceselor organizaționale este una negativă, ei au o încredere scăzută în organizația angajatoare, considerând că aceasta este interesată doar de propriul profit. Prin urmare, angajații nu numai că dezvoltă afecte negative la adresa organizației, ci convingerile lor vor avea efecte negative asupra muncii în general, asupra superiorilor și colegilor, cât și asupra mediului de muncă (de exemplu: volumul de muncă poate scădea, dedicarea și efortul depus vor fi mai mici). O evaluare pozitivă a experiențelor organizaționale, neregăsită în cazul angajaților cinici, s-a dovedit a fi o condiție esențială pentru a spori implicarea angajaților la locul de muncă. Schaufeli și Bakker (2004) explică acest lucru din prisma faptului că atunci când angajații cred că organizația lor este preocupată de bunăstarea lor și de îndeplinirea obligațiilor față de ei, aceștia sunt mai motivați în a-și îndeplini, la rândul lor, obligațiile față de aceasta și, astfel, vor deveni mai implicate în muncă. Rezultate asemănătoare au obținut Frank, Finegar și Taylor (2004), arătând că factorii care influențează în cea mai mare măsură implicarea în muncă sunt evaluarea pozitivă a corectitudinii și preocupările față de angajați, însoțită de o încredere crescută în organizație, aspecte ce lipsesc în cazul angajaților cinici.

Lipsa de încredere în organizație și sentimentele negative asociate contribuie la

dezvoltarea unor atitudini negative. Conform literaturii de specialitate din domeniul cinismului, experiențele negative și atitudinile pesimiste pot duce la apariția credințelor, atitudinilor și comportamentelor cinice, care se asociază cu o implicare scăzută în muncă (Dean și colab., 1998).

De asemenea, rezultatele studiului nostru sugerează că intențiile etice ale angajaților prezic implicarea în muncă în cazul eșantionului studiat. Astfel, angajații caracterizați de un comportament organizațional etic sunt mai implicați la locul de muncă. Rezultate asemănătoare au fost obținute de către Hassan și Ahmed (2011), care au arătat că angajații sunt mai implicați în muncă atunci când își dezvoltă un nivel crescut al simțului etic și al convingerii că practicile organizaționale sunt transparente. O posibilă explicație a acestui fapt ar fi aceea că observarea sau chiar practicarea unui comportament neetic are capacitatea de a demotiva și de a scădea încrederea angajatului în compania angajatoare și în practicile organizaționale. Acest lucru contribuie la scăderea implicării în muncă la nivelul dedicării, absorbției și vitalității și, de asemenea, la neimplicarea angajaților în comportamente voluntare în favoarea organizației. Pe de altă parte, o încredere crescută în etica organizației, o cunoaștere a comportamentelor pe care organizația le consideră etice și percepția siguranței oferite duce la internalizarea acestor comportamente iar urmarea acestui fapt este o implicare crescută. Contrar rezultatelor obținute, cercetările lui Evans, Goodman și Davis (2011) au arătat că percepția corectitudinii practicilor organizaționale este asociată cu comportamentele civice organizaționale. Sistemul individual de valori, practicile organizaționale și mediul extern sunt factori ce pot influența comportamentul etic ale angajaților și, prin intermediul acestuia, comportamentele civic participative ale indivizilor (Ugwu, 2011). De asemenea, Trevino, Butterfield și McCabe (1998) au arătat că un climat organizațional etic este principalul predictor al manifestării intențiilor etice, angajații ce dezvoltă un comportament etic fiind mai implicați în muncă, mai angajați față de organizație și, astfel, mai predispuși în a manifesta comportamente civic participative. Valorile individuale în ceea ce privește comportamentul etic, cultura și climatul organizațional etic sau un mediu extern care promovează acest tip de comportament conduc la internalizarea standardelor etice înalte, oferă direcție, motivează prin generarea unor

sentimente de responsabilitate, formând astfel atitudini și comportamente benefice organizației.

Ne-am propus, de asemenea, să stabilim o legătură între cinism considerat aspect al personalității și comportamentul civic-participativ, cât și între cinismul organizațional și manifestarea comportamentelor civic-participative. Rezultatele obținute nu au fost semnificative în ceea ce privește prima relație, în schimb datele au confirmat faptul că un nivel scăzut al cinismului organizațional prezice manifestarea comportamentelor civic participative atât la nivel organizațional, cât și la nivel interpersonal. În explicarea acestor rezultate ar trebui să ținem cont de faptul că cinismul personal reprezintă acea tendință de a percepe lumea într-un mod negativ, caracterizată de o atitudine ostilă și de neîncredere în ceilalți, ceea ce duce la relații interpersonale puține și la o neimplicare permanentă atât în mediul organizațional, cât și în cel social sau familial. Pe de altă parte, cinismul organizațional reprezintă o atitudine negativă față de organizație datorită experiențelor anterioare negative din cadrul acesteia, datorită neîmplinirii așteptărilor sau a încălcării drepturilor. Acest lucru face ca angajatul să dezvolte sentimente negative, de dispreț, neascultare la adresa organizației, a conducătorilor acesteia și chiar la adresa colegilor. Prin urmare, angajatul nu este motivat să se implice în comportamente voluntare benefice organizației și angajaților acesteia, care apar în contextul satisfacerii așteptărilor. De asemenea, o condiție importantă pentru apariția comportamentelor civic organizaționale o reprezintă devotamentul față de organizație (Katz, 1964, apud Huang, You, & Tsai, 2012) care, în cazul angajaților caracterizați de cinism organizațional, lipsește. Anderson și Bateman (1997), precum și Van Dyne, Graham și Dienesch (1994) au stabilit o legătură negativă între cinismul organizațional și comportamentele civic participative, arătând că cinismul, ca atitudine omniprezentă în cadrul organizațiilor, influențează comportamentele orientate spre organizație. Deoarece cinismul nu implică doar convingeri privind gradul de integritate al organizației și reacții emoționale față de angajator ci și tendințe comportamentale, cinismul organizațional are capacitatea de a reduce comportamentele extra-rol ale angajaților care cresc eficacitatea organizației. Potrivit lui Evans, Goodman și Davis (2011), comportamentele de care beneficiază organizația

sunt incompatibile cu convingerile și afectele asociate cu cinismul organizațional. În plus, este puțin probabil ca un angajat cinic, care se așteaptă la abuzuri din partea organizației, să se angajeze în comportamente de care beneficiază întregul colectiv organizațional.

Contrar rezultatelor ne semnificative obținute între cinismul ca dimensiune a personalității și comportamentele civic organizaționale în cadrul prezentului studiu, Abraham (2000), în studiul său asupra diferitelor tipuri de cinism care se pot dezvolta la locul de muncă, arată că cinismul ca trăsătură este relaționat cu comportamente civic organizaționale scăzute. Autorul atribuie acest lucru faptului că motivul principal al comportamentelor extra-rol este cel de a lua contact cu alte persoane, iar cinicii resping relațiile interpersonale, prin urmare aceștia vor evita tocmai comportamentele civic-participative interpersonale.

Rezultatele studiului nostru nu au identificat variabilele cinism personal și intenții etice ca fiind predictorii ai satisfacției în muncă. În schimb, acestea confirmă faptul că cinismul organizațional influențează satisfacția în muncă, în sensul în care cinismul organizațional ridicat duce la o satisfacție scăzută în muncă, în timp ce lipsa acestuia contribuie la creșterea satisfacției. Aceste rezultate sunt susținute de studiile lui Arabaci (2010), care a arătat că cinismul organizațional induce insatisfacție în muncă în cazul persoanelor cu o vechime crescută în muncă, evidențiind totodată că majoritatea angajaților prezintă niveluri moderate de cinism organizațional. O posibilă explicație a acestui fapt ar fi aceea că, în cazul cinicilor, privirea de ansamblu negativă asupra lumii se extinde și asupra locului de muncă, ducând la insatisfacție în ceea ce privește sarcinile, colegii, recompensele, promovările etc. Pentru cinicii organizaționali, dezamăgirea dată de mediul organizațional poate induce îngrijorare și suspiciune, conducând la redirecționarea atenției către aspectele negative ale muncii. Lawler (1994, apud. Abraham, 2000) argumentează că insatisfacția în muncă apare când rezultatele obținute sunt mai scăzute decât cele așteptate. Când rezultatele obținute sunt însoțite de sentimente de nedreptățire, de evaluare greșită, de lipsa condițiilor care permit efectuarea sarcinilor, de nevoia de a fi inautentic, resentimente față de job, acestea se manifestă sub forma insatisfacției în muncă. Acest decalaj între rezultatele obținute și cele așteptate este relevant, în special în cazul cinismului organizațional, unde

așteptările ridicate ale unor schimbări miraculoase devin un mit, în fața realității ce nu presupune nicio schimbare. Prin urmare, putem spune că cinismul organizațional este unul dintre predictorii ce influențează într-o mare măsură satisfacția în muncă, ceea ce necesită menținerea unui nivel scăzut al acestuia în cadrul organizației.

De asemenea, în cazul cinicilor organizaționali, aspectele interpersonale ale muncii lor reprezintă o sursă de stres și insatisfacție. Afectele negative îndreptate asupra superiorilor, colegilor și subordonaților împiedică angajații să beneficieze de suportul rețelei sociale, care reprezintă cea mai bună piedică în fața stresului organizațional (Smith, Organ & Near, 1983, apud Abraham, 2000). Abraham (2000), măsurând legătura dintre cinismul organizațional și satisfacția în muncă, angajamentul organizațional, înstrăinarea și comportamentul civic organizațional în cazul angajaților din diferite domenii de activitate, arată că cinismul organizațional explică 65% din satisfacția în muncă, 54% din angajamentul organizațional și 42% din înstrăinare față de organizație.

Rezultatele studiului nostru au identificat variabila demografică vârstă ca fiind predictor semnificativ pentru implicare în muncă și comportament civic-participativ, în schimb nu și pentru satisfacție în muncă. Tipul organizației nu a fost un predictor semnificativ pentru nici una din variabilele criteriu. Acest lucru este în concordanță cu alte studii (Ugwu, 2009; Aquino & Reed, 2002; Summer et al., 2000) care au identificat vârsta ca fiind un predictor semnificativ al implicării în muncă și al comportamentelor civic-participative, în sensul în care implicarea în muncă și comportamentele civice-participative cresc odată cu vârsta.

Spre deosebire de cercetările anterioare, care au încercat stabilirea unor legături între cinism și diferite constructe organizaționale strict pentru anumite domenii de activitate (de exemplu sănătate sau vânzări) sau niveluri organizaționale (de exemplu, nivel managerial), prin acest studiu am propus, pe lângă cinismul organizațional, integrarea unor variabile de personale, ca: intențiile comportamentale etice și cinismul ca trăsătură, pentru a vedea măsura în care acestea explică implicarea, satisfacția în muncă, și comportamentele civic-participative în cazul unui eșantion eterogen, format din persoane cu vârste și experiențe organizaționale diferite. Rezultatele obținute sunt în concordanță cu modelele teoretice interpretative din domeniul atitudinilor

și comportamentelor organizaționale, acestea reușind să explice într-o mare măsură rezultatele obținute.

Limite și sugestii de abordări viitoare

Asemeni tuturor studiilor, și această cercetare prezintă câteva limite ce ar trebui luate în considerare. În primul rând, o limită principală a studiului o poate reprezenta faptul că datele au fost colectate utilizând doar chestionare ce presupun auto-raportare. Acest fapt implică o dezirabilitate socială crescută a răspunsurilor, aspect ce poate distorsiona rezultatele în sensul obținerii unui nivel mediu scăzut al cinismului și intenții comportamentale etice ridicate. Studii viitoare ar putea include metodologii diferite de măsurare a comportamentului etic, spre exemplu studii experimentale, care pot indentifica într-un mod acurat intențiile etice ale angajaților, pentru a continua înțelegerea modului în care acesta poate influența atitudinile organizaționale. În al doilea rând, rezultatele obținute în cadrul acestui studiu se rezumă la contextul social și organizațional românesc. De aceea, pentru a generaliza rezultatele obținute, este necesară replicarea studiului în diferite culturi organizaționale, putându-se identifica astfel pattern-uri comportamentale organizaționale specifice fiecărui cadru social și organizațional. În al treilea rând, studiul este unul corelațional și nu ne oferă indicii solide pentru a susține cauzalitatea relațiilor dintre variabilele predictor și criteriu. De aceea, studiile viitoare pot lua în calcul realizarea unui studiu care ar putea ajuta la generalizarea rezultatelor și la identificarea cu certitudine a relațiilor cauzale între variabilele investigate, cum ar fi relația cauzală dintre implicare și cinism organizațional. În plus, în acest studiu nu s-a ținut cont de influențele din afara organizației, și anume de impactul vieții familiale asupra angajatului. Studiarea relației dintre familie și organizație, în special aspecte legate de rolul resurselor familiale în creșterea implicării în muncă, a satisfacției și reducerea cinismului pot fi direcții viitoare de cercetare, în explicarea relației dintre cinismul organizațional și implicarea în muncă, respectiv satisfacția în muncă.

Mărimea efectului în cazul câtorva relații de interes a fost relativ mică. Acest lucru sugerează existența unor variabile moderatoare sau mediatore al relațiilor dintre cinism și

comportamentele civic - participative sau dintre intențiile etice și implicarea în muncă, cum ar fi, spre exemplu, justetea organizațională percepută. Din păcate, nu au fost colectate date în ceea ce privește posibili mediatorii sau moderatorii, deoarece astfel de ipoteze au depășit domeniul de aplicare al acestui studiu. Astfel, studiile viitoare pot ține cont de existența acestor variabile pentru a le măsura impactul asupra proceselor și performanței organizaționale.

Implicații practice

Lăsând la o parte aceste limite, putem spune că rezultatele obținute pot prezenta implicații practice în ceea ce privește creșterea implicării, satisfacției în muncă și dezvoltarea comportamentelor civic-participative, prin scoaterea în evidență a importanței cinismului organizațional și intențiilor etice. Astfel, ca implicație practică directă, organizația poate ține cont de intențiile etice ale angajaților, pentru a implementa modalități de creștere și dezvoltare a acestora iar, în cele din urmă, atât organizația, cât și angajatul vor beneficia de o îmbunătățire a stării de bine și, implicit, la o creștere a performanței în muncă. De asemenea, organizațiile trebuie să identifice nivelul cinismului organizațional al angajaților, pentru a găsi modalități de reducere a acestuia și de creștere a încrederii angajaților, ceea ce se asociază cu creșterea implicării în muncă, cu satisfacție în muncă și cu stări pozitive legate de muncă.

În concluzie, acest studiu arată că este esențial ca organizațiile să reducă nivelul de cinism organizațional, deoarece acesta poate determina angajații să dezvolte atitudini, afecte și comportamente negative, orientate împotriva organizației și, prin urmare, va scădea gradul de satisfacție și implicare în muncă, alături de comportamentele civic-participative, afectând deopotrivă performanța întregii organizații.

Bibliografie

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Apaydin, C. (2012). Relationship between workplace bullying and organizational cynicism in Turkish

- public universities. *African Journal of Business Management*, 6, 9649-9657.
- Aquino, K., & Reed, S. (2002). The self-importance of morality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423-1444.
- Arabaci, B. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management*, 4, 2802-2811.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, W. T. (2008). Position Paper: Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, I. J. H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464-489.
- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G., & Williams, R. B. (1989). The Cook-Medley hostility scale: Item content and ability to predict survival. *Psychosomatic Medicine*, 51, 46-57.
- Bedeian, A.G. (2007). Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6, 9-32.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Christian M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Tasks and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers*. Găsit la adresa: http://www.academicpublic.com/academicpublic/dissertations/organizational_cynicism.pdf la 14 mai, 2013.
- Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian IT Organizations: An Exploration of the Employees' Perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5, 152-175.
- Eaton, J., & Struthers, C. W. (2002). Using the Internet for organizational research: A study of cynicism in the workplace. *CyberPsychology and Behavior*, 5, 305-313.
- Evans, W. R., Goodman, J. M., & Davis, W. D. (2011). The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB, and Employee Deviance. *Human Performance*, 24, 79-97.
- Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*, 37, 68-77.
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and Differentiation in Unethical Behavior. The Effect of One Bad Apple on the Barrel. *Psychological Science*, 20, 393-398.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27, 12-25.
- Greenglass, E. R., & Julkunen, J. (1989). Construct validity and sex difference in Cook-Medley hostility. *Personality and Individual Differences*, 10, 209-218.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust, and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Science*, 6, 164-170.
- Huang, C., You, C., & Tsai, M. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513-529.
- Ince, M., & Turan, S. (2011). Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37, 104-121.
- James, M. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in organizations: an Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. Department of Management, College of Business, The Florida State University. Găsit la adresa: <http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd04102005124207/unrestricted/MJamesdissertation.pdf> la 12 mai, 2013.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P., & Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 271-282.
- Jordan, M. H., Schraeder, M., Feild, H., & Armenakis, A. (2007). Organizational Citizenship Behavior, Job Attitudes, and the Psychological Contract. *Military Psychology*, 19, 259-271.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behaviour and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 19-26.
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of their Level of

- Management. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1, 155-159.
- Ozler, D. E., & Atalay, C. G. (2011). A Research to Determine the Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review*, 1, 26-38.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Miyanaka, D., & Iwata, N. (2010). Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale. *BioPsychoSocial Medicine*, 4, 1-6.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Summer, M., Welsh, D., & Gubman, L. (2000). The ethical orientation of Russian entrepreneur. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 688 - 708.
- Susanj, Z., & Jakopec, A. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*, 21, 509-526.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447-476.
- Turner, J. H., & Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34, 123-136.
- Turnley, W. H., Feldman, D. C. (2003). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Ugwu, L. I. (2011). Unethical Behaviour in Nigerian Organizational Settings: Its Evolution, Dimensions and Impact on National Development. *Asian Social Science*, 7, 20-24.
- Virgă, D., Zaborilă, C., Sulea, C., & Maricuțoiu, L. (2009). Adaptarea în limba română a Scalei Utrecht de măsurare a implicării în muncă: examinarea validității și a fidelității. *Psihologia Resurselor Umane*, 7, 58-74.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Withange, A. J. (2010). Motivated to be Unethical. *The International Journal of Interdisciplinary Social Science*, 5, 55-69.
- Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9, 293-298.