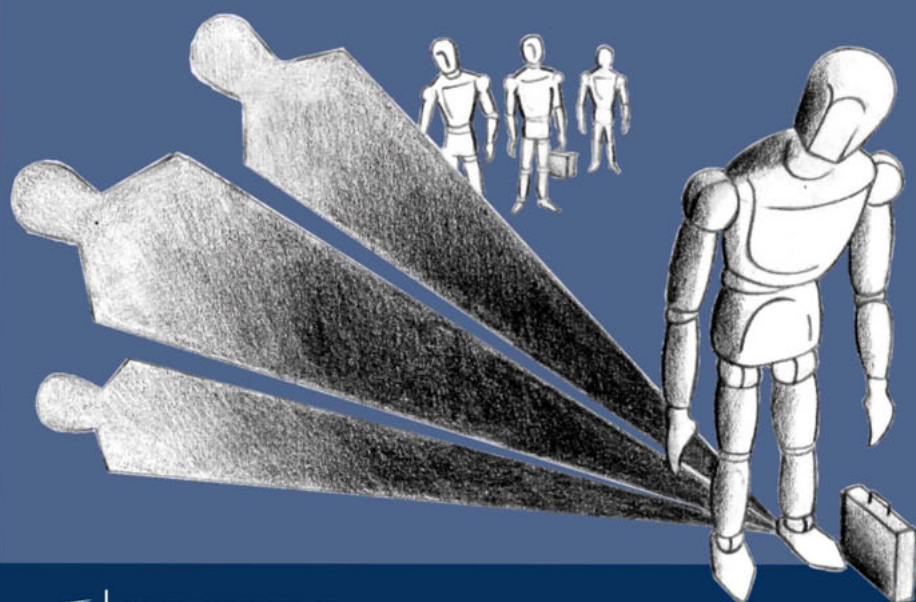


AGATA CHUDZICKA-CZUPAŁA

# ETYCZNE ZACHOWANIE SIĘ CZŁOWIEKA W ORGANIZACJI



WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU ŚLĄSKIEGO  
KATOWICE 2013

**Etyczne zachowanie się człowieka  
w organizacji**



NR 3126

Agata Chudzicka-Czupala

# **Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu śląskiego  
KATOWICE 2013

Redaktor serii: Psychologia  
Jan M. Stanik

Recenzent  
Krystyna Skarżyńska

## Spis treści

<b>O moralności i potrzebie etycznego postępowania we współczesnych organizacjach. Wprowadzenie . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>1. Indywidualne uwarunkowania zachowań etycznych w pracy . . . .</b>	<b>15</b>
1.1. Rola moralności jednostki . . . . .	16
1.2. Wybrane cechy osobowości i emocjonalność a etyczne zachowanie się człowieka w organizacji . . . . .	44
1.3. Cechy demograficzne a zachowanie etyczne . . . . .	60
<b>2. Kontekst organizacyjny oraz cechy związane z wykonywaną pracą a zachowanie etyczne pracownika . . . . .</b>	<b>69</b>
2.1. Wpływ kultury na zachowanie etyczne . . . . .	70
2.2. Klimat organizacji jako determinanta zachowań etycznych . . . .	78
2.3. Kodeks etyczny firmy . . . . .	81
2.4. Zachowanie etyczne jako funkcja wykonywanego zawodu i zajmowanego stanowiska . . . . .	83
2.5. Znaczenie zadowolenia z pracy i zaangażowania w pracę . . . .	85
<b>3. Teoretyczne modele zachowania etycznego w organizacji. Czynniki warunkujące moralne postępowanie pracowników . . . . .</b>	<b>91</b>
3.1. Model podejmowania decyzji etycznych Resty . . . . .	92
3.2. Teoria i model planowanego zachowania Ajzena . . . . .	94
3.3. Interakcyjny model podejmowania decyzji etycznych w organizacji Treviño . . . . .	95
3.4. Zintegrowany model podejmowania decyzji etycznych w biznesie Ferrella, Greshama i Fraedricha . . . . .	97
3.5. Rola moralnej intensywności problemu etycznego w modelu Jonesa .	99
3.6. Model moralnej intuicji i wpływu społecznego Haidta . . . . .	103
3.7. Model kategorii czynników wpływających na skutki etycznego zachowania się człowieka w organizacji Treviño, Weavera i Reynoldsa . .	106
3.8. Model Rupp — organizacyjnej sprawiedliwości i odpowiedzialności społecznej . . . . .	109

<b>4. Psychologiczna odmienność perspektywy moralnej i jej znaczenie. Badania własne</b>	113
4.1. Trzej bohaterowie zdarzeń w sytuacji pokrzywdzenia: ofiara, świadek i sprawca	114
4.2. Badania własne nad wybranymi wymiarami moralnej intensywności kwestii etycznej. Moralna intensywność a oceny etyczne i intencje behawioralne świadka, ofiary i sprawcy krzywdy w organizacji	125
4.3. Moralność i wybrane cechy osobowości a oceny etyczne i intencje behawioralne osoby patrzącej z perspektywy świadka, ofiary i sprawcy krzywdy w organizacji. Badania własne	153
4.4. Wybrane cechy organizacji a doświadczanie zachowań nieetycznych w pracy z perspektywy ofiary i świadka. Badania własne	180
4.5. Model własny uwarunkowań zachowania etycznego w organizacji z uwzględnieniem perspektywy świadka, ofiary i sprawcy	191
<b>5. Zachowania nieetyczne w miejscu pracy: przejawy, ujawnianie i badanie</b>	195
5.1. Rodzaje zachowań nieetycznych w organizacji, ich uwarunkowania i skutki	196
5.2. Doświadczanie zachowań nieetycznych w pracy. Badania własne	201
5.3. Ujawnianie informacji o nieetycznym zachowaniu się w organizacji. Zjawisko <i>whistleblowing</i> i jego uwarunkowania	210
5.4. Specyfika badania zachowań etycznych w organizacji	212
<b>6. Znaczenie edukacji w zakresie etyki i dbałości o przestrzeganie zasad etycznych w organizacji</b>	217
6.1. Uzasadnienie prowadzenia treningów etycznego postępowania	218
6.2. Kompetencje moralne i czynniki mające wpływ na etyczną postawę	220
6.3. Cele szkolenia i sposoby kształtowania moralności pracownika	223
6.4. Skuteczność kursów etyki	226
6.5. Uczestnicy treningów	230
6.6. Praktyczne wskazania do prowadzenia treningu zachowań etycznych w organizacji	232
6.7. Rola i funkcje rzecznika norm etycznych w organizacji	243
<b>Podsumowanie</b>	247
<b>Aneks</b>	249
<b>Bibliografia</b>	259
<b>Summary</b>	289
<b>Zusammenfassung</b>	291

# O moralności i potrzebie etycznego postępowania we współczesnych organizacjach

## Wprowadzenie

Najważniejszym z ludzkich wysiłków jest dążenie do przestrzegania norm moralnych. Od tego zależy nie tylko nasza wewnętrzna równowaga, ale wręcz samo nasze istnienie. Moralność sprawia, że życie staje się piękne i godne.

Albert Einstein

Badanie zachowań człowieka w organizacji to rozległa, interdyscyplinarna dziedzina nauki. Uwarunkowania postępowania pracownika stały się przedmiotem zainteresowań specjalistów w zakresie zarządzania, psychologów, socjologów, ekonomistów, pedagogów, prawników, a nawet filozofów. ROBBINS (2000, s. 18) podkreśla, że przedmiotem nauki o zachowaniach w miejscu pracy jest systematyczne badanie „działań i postaw ludzi w ramach organizacji”. Podobnie opisuje tę dziedzinę KOŻUSZNIK (2007), która dodaje, że przedmiotem zainteresowań tej dyscypliny są jednostka i grupy społeczne. Według Kożusznik badania zachowań w organizacji obejmują mechanizmy zaangażowania i motywowania człowieka, problematykę współpracy między pracownikami, przywództwa, komunikacji, kultury oraz efektywności całego przedsiębiorstwa. Na efektywność tę wpływają też postawy etyczne pracowników. BUGDOL (2007), autor wnikliwego przeglądu podstawowych form zachowań nieetycznych w miejscu pracy, pisze, że nie zostały one dostatecznie spopularyzowane w literaturze polskiej. Etyczne postępowanie człowieka, moralność pracownika i jej uwarunkowania coraz częściej stają się jednak przedmiotem zainteresowania oraz tematem badań, chociażby ze względu na koszty, jakie ponoszą przedsiębiorstwa w związku z łamaniem norm i przepisów przez ludzi w nich zatrudnionych.

Nie jest łatwo odpowiedzieć na pytanie, czym jest moralność. Różnych określeń i definicji moralności można znaleźć tyle, ile jest szkół fi-



lozoficznych i autorów (ZAORSKI-SIKORA, 2007). Według OSSOWSKIEJ (1963; por. CHYROWICZ, 2010) to, co nazywamy potocznie moralnością, jest całością wieloaspektową. Na różnorodność ujmowania moralności wpływa fakt, że znajduje się ona w centrum zainteresowania wielu nauk: filozofii, teologii, socjologii, pedagogiki czy psychologii i każda z tych dziedzin odkrywa inne jej treści, ukazuje nam inne poziomy czy aspekty moralności. Według GERTA (2005) moralność jest systemem dużo bardziej złożonym i subtelnym niż wszystkie systemy etyczne, które przez wieki filozofowie wywodzili ze swych dociekań. Niektórzy wątpią nawet, że moralność można w ogóle jednoznacznie i obiektywnie zdefiniować, bo wszystkie jej definicje opierają się na subiektywizmie ich autorów. Podkreślał ten fakt NIETZSCHE (za: ZAORSKI-SIKORA, 2003), według którego większość filozofów, opisując moralność, uzasadnia jedynie porywy własnego serca, które udało im się opisać, usystematyzować i którym nadali abstrakcyjną formę. Również zdaniem Ossowskiej „zbudowanie analitycznej, a jednocześnie precyzyjnej definicji pojęcia »moralność« jest w ogóle niemożliwe ze względu na to, że różni ludzie, w tym różni badacze, łączą z tym pojęciem nieidentyczne skojarzenia” (Ossowska, 1999, s. 276).

Pojęcie „moralność” pochodzi od łacińskiego słowa *moralis*, które tłumaczone jest jako „obyczajny” i dotyczy słuszności czynów, a nie charakteru człowieka będącego ich sprawcą. Słowo „etyka” nawiązuje do greckich słów *ethos* („charakter, obyczaj”) i *ethikos* („obyczajny”), czyli do pojęć wiążących się ze słusznymi wzorcami postępowania, wskazywanymi jako właściwe w danej społeczności (ZAORSKI-SIKORA, 2003). Na potrzeby rozważań prezentowanych w tej publikacji przyjęto, za WOLEŃSKIM i HARTMANEM (2008, s. 19), następującą definicję: „moralność to fakt społeczny, polegający na tym, że ludzie postępują (z uwagi na dobro i zło moralne) tak, a nie inaczej, a etyka to zbiór wskazań, jak mają postępować”. Moralność odnosi się zatem do decyzji oraz czynów osoby i można ją najogólniej określić jako „uznane reguły zachowania człowieka” (CHYROWICZ, 2009a, s. 31).

Etyka jest dziedziną filozofii, która stanowi refleksję nad wartościami, normami, jest namysłem nad moralnością, dyscypliną zorientowaną na tworzenie teorii moralności. Jednocześnie moralność i etyka to pojęcia funkcjonujące w języku potocznym, używane często zamiennie i powszechnie przez ludzi na całym świecie. KOTARBIŃSKI (1987) podkreśla, że każdy uczciwy człowiek ma właściwą intuicję i bez żadnej wcześniejszej wiedzy dobrze radzi sobie z odróżnieniem dobra od zła. „Pogląd, że powodowanie czyjejkolwiek tragedii dla własnego zysku jest łajdactwem, a ratowanie tonącego z narażeniem życia — czynem szlachetnym; że egoizm i niewrażliwość na los innych to przywra, zaś altruizm i współodczuwanie z bliźnimi — cnota, podzieli każdy normalny człowiek, zarówno wyznawca religii, jak i jej przeciwnik, zarówno pracownik fizyczny,

jak i intelektualista” (DOMANIEWSKI, 2008, s. 12). Niektórzy filozofowie twierdzą, że zgoda na podstawowe etyczne pojęcia i oceny istnieje ponad wszelkimi podziałami. Ich zdaniem, dobro i zło poznaje się w sposób intuicyjny, tak jak rozpoznaje się kolory. Za źródło tej intuicji uznaje się „w sposób trwały zapisaną pamięć doświadczeń ewolucyjnych dziedziczną po przodkach” i „mniej trwałą pamięć doświadczeń socjalizacji, akumulowanych w różnych strukturach mózgowych od chwili urodzenia” (BAGGINI, FOSL, 2010, za: MORAWSKI, 2011, s. 21).

Bez refleksji nad kluczowymi pojęciami definiowanymi w obrębie filozofii moralności — etyki, bez zrozumienia ich znaczenia, może potrafić odróżniać to, co dobre, od tego, co złe, ale trudno jest wytłumaczyć, *dlaczego* uważamy dane zachowanie za moralne, a inne za niemoralne. Zgodność większości ludzi na temat trzonu ocen etycznych załamuje się wobec pytania o uzasadnienie wspomnianych przekonań (DOMANIEWSKI, 2008). Człowiek bowiem nie tylko stwierdza, że coś jest dobre lub złe, lecz ma także skłonność do pytania o to, *dlaczego* tak jest, do poszukiwania moralnych uzasadnień, potrzebuje racji dla wyznawanych przez siebie przekonań (SINGER, 2002; SPAEMANN, 2006; por. CHYROWICZ, 2009a). Tu właśnie niezbędna jest nam, ludziom, teoretyczna refleksja, budująca przekonanie o słuszności wartości moralnych, w które wierzymy. Z moralnych uzasadnień czerpiemy pewność, że nasze lub czyjeś postępowanie jest lub nie jest właściwe.

Jeszcze inny aspekt moralności wydaje się szczególnie ważny — kontekst zachowań etycznych, który współtworzą epoka, czasy, w jakich żyjemy, oraz uwarunkowania kulturowe i obyczajowe zachowania. Czy moralność zmienia się z upływem czasu, czy jest różna w różnych kulturach? CHYROWICZ (2009a, s. 18—19) podkreśla, że socjologia moralności, dziedzina wiedzy, która zajmuje się badaniem moralności różnych społeczności na przestrzeni czasu i zmieniających się warunków społeczno-kulturowych, pokazuje „różnorodność i zmienność moralnych zwyczajów i reguł”. Oznacza to, że zmiany w zakresie wzorców postępowania, w tym zmiany norm wskazujących, jakie zachowanie jest, a jakie nie jest właściwe i etyczne, są możliwe.

Czy jednak stwierdzenie takie wystarczy, by nadać sens prowadzeniu szkoleń w zakresie postępowania etycznego w organizacjach? Czy zachowanie człowieka może zmienić się po kursie etycznego postępowania? Chociaż jest wielu, którzy w to wątpią, wyniki badań wskazują, że tak jest w istocie. Szkolenia takie mają znaczenie i drzemie w nich moc modyfikacji ludzkiego postępowania. Już samo wskazanie, które zachowania są właściwe, a które nie, jest ważne. Służą temu kodeksy etyczne i wzorce postępowania etycznego funkcjonujące w wielu współczesnych firmach, a także instruktażowe szkolenia prowadzone dla studentów przygotowu-

jących się do podjęcia różnorodnych profesji. Pamiętać jednak trzeba, że od wskazania zachowań moralnych do wprowadzenia ich w życie, do ich realizacji, droga jest jeszcze daleka.

Według BERNACKIEJ (2009, s. 183; por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2013a) „cudzoziemcom, reprezentującym obcy kapitał i korporacyjne standardy zaangażowania zawodowego, zdarza się od dwóch dekad szeptać konfidencjalnym tonem »There is no work ethic in Poland!«”. Nadeszła pora na wprowadzanie faktycznych zmian w podejściu Polaków do kwestii uczciwości w pracy, na nagłaśnianie jej braku i omawianie problematyki związanej z etyką. ROK, STOLORZ i STANNY (2003; por. też ŻYLICZ, 2010) zapytali menedżerów 500 największych polskich firm o ich stosunek do kwestii etycznych. Prawie wszyscy respondenci (99%) uznali kierowanie się zasadami etycznymi w prowadzeniu swojej firmy za bardzo ważne lub ważne. Okazuje się, że najbardziej świadomi znaczenia zasad etycznych są pracownicy firm z kapitałem zagranicznym i większych organizacji, w nich także najczęściej podejmowane są działania na rzecz promowania etycznych form zachowania. Trzeba jednak zadać pytanie o to, w jakim stopniu odpowiedzi polskich pracowników pozostają jedynie w sferze deklaracji i czy organizacje te rzeczywiście postępują etycznie.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu, ostatnio szeroko nagłaśniana, nakazuje godzenie interesów społecznych z działalnością firmy ukierunkowaną na osiągnięcie zysku. Podkreśla się, że organizacje muszą być odpowiedzialne za konsekwencje własnych decyzji dla innych (ZBIEGIEN-MACIĄG, 2006). Czy w działaniach podejmowanych przez różne przedsiębiorstwa uwzględnia się jednak dobro konsumentów, kontrahentów, pracowników; czy firmy te wykazują autentyczną dbałość o środowisko naturalne? Czy pod hasłami społecznej odpowiedzialności biznesu, pod istniejącymi w niektórych polskich firmach kodeksami etycznymi, kryją się faktyczne działania w kierunku poprawy relacji międzyludzkich i komunikacji w miejscu pracy, uczciwości wobec partnerów biznesowych? Może w Polsce, jak uważa FILEK (2001), tworzy się tylko etyczny obraz firmy „na sprzedaż”, a organizacje koncentrują się, aby sztucznie kreować poprawny wizerunek publiczny, który ma mało wspólnego z rzeczywistością. Czy naprawdę Polacy mają świadomość wagi kwestii etycznych w zachowaniach organizacyjnych i praktykach biznesowych?

BAŃKA (2007) podkreśla, że globalizacja dotyczy również pracy i kariery. Jednym ze skutków gwałtownego rozwoju produkcji i handlu jest umiędzynarodowienie tych procesów i związany z tym wielokierunkowy przepływ pracowników. Polacy emigrują w celach zarobkowych, a jednocześnie goszczą u siebie przedstawicieli zagranicznych firm lub sami zatrudniają obcokrajowców. Właśnie globalizacja czyni niezwykle ważną kwestię podejścia organizacji i ludzi w nich zatrudnionych do zagadnień

etycznych. Stosunek polskich pracowników i menedżerów do łamania norm moralnych warunkuje sposób ich postępowania w interesach, także w tych międzynarodowych, wpływa na różne zachowania organizacyjne oraz współtworzy obraz polskich przedsiębiorstw w oczach kontrahentów z innych krajów.

W *Apelu do świata polskiego biznesu* podkreślono, że w Polsce „potrzebny jest alians świata biznesu i świata nauki, instytucji państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej w polskim życiu gospodarczym” (GASPARSKI et al., 2002, s. 20). Nieuchronnie, prędzej czy później, także w Polsce wzrosło zrozumienie dla potrzeby respektowania zasad moralnych w biznesie, w stosunku do klientów i współpracowników, a warsztaty etycznego postępowania staną się bardziej powszechne również w polskich organizacjach. Jednym z celów niniejszej publikacji jest popularyzacja tej idei wśród polskich menedżerów i pracowników, uwrażliwienie Czytelnika na znaczenie kwestii etycznych dla sposobu funkcjonowania współczesnych organizacji oraz ukazanie złożoności zagadnień, z jakimi wiąże się tematyka moralności w miejscu pracy. SKARŻYŃSKA (1999) wskazuje na pragmatyczne, w przeciwieństwie do „moralnościowego”, podejście młodych do polityki. Jeśli argumenty ideologiczne nie przemawiają do Polaków, być może da się ich przekonać argumentami ekonomicznymi, jako że etyczne postępowanie przedsiębiorców przekłada się często na ich sukces finansowy.

Celem książki jest również wnikliwy przegląd i omówienie tych właściwości jednostki, charakterystyk organizacji oraz cech problemu etycznego, które leżą u podłoża moralnych odniesień i zdają się decydować o podejmowanych przez osobę decyzjach i zachowaniach w stosunku do kwestii etycznych w środowisku pracy zawodowej. Podkreśla się, że znaczący wpływ na podejmowanie decyzji etycznych w miejscu pracy wywiera sposób rozumienia przez poszczególne osoby moralnych aspektów problemów doświadczanych w pracy i ich podejście do sytuacji niejasnych pod względem etycznym. Ważny jest też kontekst organizacyjny (WEBER, WASIELESKI, 2001; por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2013b). Obie grupy czynników: indywidualne (cechy osobowości i moralność jednostki) oraz zewnętrzne (kulturowe, sytuacyjne i społeczne), decydują, czy człowiek postąpi w sposób etyczny (por. KOHLBERG, 1981; TREVIÑO, 1986). Wśród uwarunkowań zachowania etycznego na szczególną uwagę zasługują cechy samej sprawy czy sytuacji, która podlega etycznej ocenie (JONES, 1991). Zdaniem wielu, wpływają one znacząco na podejmowane decyzje.

W literaturze relacjonuje się wyniki wielu badań dotyczących moralności w miejscu pracy, które odwołują się do różnic indywidualnych i wynikającego z nich odmiennego podejścia do problemów etycznych.

Wskazują one, że niektórzy zachowują się świadomie w sposób nieetyczny, stawiając sobie taki cel, podczas gdy inni robią to, po prostu nie mając rozeznania w moralnych aspektach sytuacji, w jakiej się znaleźli, podejmują nieetyczne decyzje nieświadomi nawet tego faktu. W ten sposób tłumaczono między innymi upadek wielu współczesnych firm oraz niepowodzenia wielkich inwestycji (por. O'FALLON, BUTTERFIELD, 2005; CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2013b).

Zdaniem POZNANIAKA (2009), w organizacjach, których działalność ma charakter biznesowy, nastawionych na produkcję i sprzedaż lub świadczenie różnego rodzaju usług, problemy etyczne, z jakimi spotyka się człowiek, to najczęściej problemy sprawiedliwej zapłaty, kwestia konkurencji biznesowej, nieetyczny stosunek do środowiska naturalnego, postawy związane z postępowaniem zatrudnionych w organizacji ludzi oraz klientów i kontrahentów firmy, etyczne problemy reklamy i promocji oraz problematyczne kwestie wynikające z zatrudniania, zwalniania i selekcji pracowników. Na tym tle najczęściej dochodzi do konfliktów lub niesprawiedliwości. KOSTERA i KOŹMIŃSKI (1997) podkreślają, że wymiar etyczny ma też zarządzanie organizacją. Od sposobu reakcji jednostek na sytuacje trudne, które mogą być skutkiem zaistniałych problemów, zależy etyczny obraz całej organizacji.

Celem książki jest także przegląd uwarunkowań zachowania etycznego/nieetycznego człowieka w organizacji oraz skłonienie Czytelnika do głębszej refleksji nad przyczynami oraz skutkami łamania zasad etycznych w miejscu pracy. Skutki te dotyczą zazwyczaj nie tylko zaangażowanych w daną sytuację osób, lecz także mogą rzutować na kondycję całej organizacji, na jej zewnętrzny wizerunek i, w konsekwencji, na jej powodzenie. W pierwszych trzech rozdziałach dokonano przeglądu cech człowieka i zmiennych środowiskowych — tych, które mogą ważyć na postępowaniu jednostki, oraz omówiono wybrane modele etycznego zachowania się w organizacji. Następne części książki wypełnia opis badań własnych autorki nad zachowaniem nieetycznym w pracy, z uwzględnieniem perspektywy (roli, jaka przypada w udziale człowiekowi) ofiary, sprawcy i świadka zachowania nieetycznego. Dwa ostatnie rozdziały dotyczą przejawów zachowań niemoralnych w miejscu pracy, mobbingu oraz ujawniania informacji o takich zjawiskach, jak również praktycznych sposobów walki z nimi i przeciwdziałania im.

W pierwszym rozdziale szczegółowo omówiono rolę wybranych cech człowieka, najczęściej wymienianych w literaturze i najdokładniej zbadanych, stanowiących indywidualne uwarunkowania etycznego postępowania pracownika. Przeanalizowano tu cechy związane z moralnością i teorie rozwoju moralnego (rozwoju etycznego rozumowania i budowania moralnych uzasadnień własnego postępowania), teorię tożsamości moral-

nej i teorię moralnego odcinania się. Ukazano też rolę przekonań moralnych jednostki, jej filozofii moralnej, religijności oraz cynizmu. W dalszej części rozdziału opisano, z czego wynika znaczenie dla zachowania etycznego wybranych cech psychologicznych, osobowościowych, takich jak sumienność, ugodowość, neurotyzm, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, umiejscowienie kontroli zdarzeń, wrażliwość na sprawiedliwość, samoocena. Uwagę poświęcono także autorytaryzmowi i orientacji na dominację. Scharakteryzowano tu również cechy wynikające z emocjonalności człowieka, takie jak inteligencja emocjonalna i empatia oraz cechy społeczno-demograficzne: wiek, płeć i poziom wykształcenia, odnosząc je do moralności pracownika.

W literaturze przedmiotowej wiele miejsca poświęcono wpływom właściwości organizacji oraz cech związanych z funkcjonowaniem jednostki w miejscu pracy na etyczne postępowanie pracownika. Dlatego w rozdziale drugim uwzględniono kulturę i klimat organizacyjny oraz kodeksy etyczne jako czynniki warunkujące wybory etyczne pracownika. Opisano tu także funkcję zadowolenia z pracy, zaangażowania w pracę, zawodu, jaki osoba wykonuje, oraz zajmowanego stanowiska.

W rozdziale trzecim dokonano przeglądu teoretycznych modeli zachowania etycznego w organizacji. Zaprezentowane tu teorie pozwalają na przyjrzenie się najistotniejszym czynnikom, przyczyniającym się do wyboru moralnych form zachowania. Omówione modele teoretyczne ukazują różnorodność i wielość istniejących uwarunkowań etycznego postępowania pracownika.

W książce zostały nakreślone perspektywy trzech bohaterów sytuacji nieetycznych: ofiary, sprawcy oraz świadka. Czynniki kształtujące specyfikę spojrzenia każdego z bohaterów i wpływające na odmiennność ich doświadczeń omówiono w rozdziale czwartym. W rozdziale tym znajduje się opis badań własnych autorki, poświęconych związkowi między wybranymi wymiarami moralnej intensywności kwestii etycznej a ocenami etycznymi oraz intencjami człowieka do zachowania się, a także opis badań, które obrazują, w jaki sposób pewne charakterystyki człowieka wpływają na podejmowanie decyzji etycznych. W badaniach tych uwzględniono trzy wspomniane perspektywy. Rozdział zawiera także relację z innymi badaniami autorki, dotyczącymi związków między wybranymi cechami organizacji a doświadczaniem zachowań nieetycznych przez zatrudnione w niej osoby. W efekcie wyłonił się model powiązań między zmiennymi, który wymaga dalszych eksploracji empirycznych.

Rozdział piąty poświęcono negatywnej stronie zachowań etycznych — przejawom braku moralności w postępowaniu pracowników organizacji. Omówiono tu wyniki badań własnych autorki dotyczące doświadczania zachowań nieetycznych. Ostatnie części tego rozdziału dotyczą kwestii

ujawniania informacji o zachowaniach nieetycznych w miejscu pracy oraz problemów związanych z badaniem tych zachowań.

W rozdziale szóstym jest mowa o znaczeniu edukacji w zakresie etyki, o kompetencjach moralnych, które należy kształtować, a także o formach dbałości o przestrzeganie zasad etycznych w organizacji, takich jak powoływanie instytucji rzecznika zasad moralnych i organizowanie treningów etycznego postępowania. Zawarto w nim wskazówki dotyczące różnicowania treści warsztatów w zakresie etycznego postępowania ze względu na odmienność psychologiczną, odmienność ideologii moralnej i różnice w skłonnościach do zachowania się, charakterystyczne dla uczestników takich treningów.

*Serdecznie dziękuję wszystkim, którzy w rozmaity sposób przyczynili się do powstania tej książki i wspierali mnie w pracy nad nią. Dziękuję Pani Profesor Krystynie Skarżyńskiej za wnikliwą recenzję i cenne wskazówki, które pozwoliły mi zmodyfikować układ rozprawy i nadać jej bardziej przejrzystą formę. Dziękuję Pani Profesor za życzliwe słowa, które dodały mi wiary w to, że warto zajmować się tematem zachowań etycznych w organizacji.*

*Podziękowania składam również Panu dr. hab. Zbigniewowi Spendlowi za wspieranie moich wysiłków, a także całemu Zespołowi Instytutu Psychologii Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego za okazaną mi życzliwość w trakcie pisania pracy.*

*Dziękuję z całego serca bliskim, szczególnie Mężowi i Córkom — bez ich pomocy i słów otuchy ta monografia nigdy by nie powstała. Wdzięczność pragnę również wyrazić mojej Mamie, która nauczyła mnie wrażliwości na kwestie etyki w miejscu pracy.*

Agata Chudzicka-Czupala

## **An ethical behaviour of people in an organization**

### **Summary**

The publication overviews the studies on the way of forming justifications for ethical decisions as well as the sources of a moral behaviour of people in the workplace, concentrating on interpersonal relationships. The existing theories referring to the conditions of workers; ethical behaviours were discussed. The author described those qualities of people and organization that lie behind decisions taken, and discussed the features of a moral dilemma as such that influences ethical choices.

The book took into consideration three different moral perspectives of the participants of ethical situations in the workplace: an offender, a victim and a witness, showing the specificity of the experiences of each of the characters of an ethical situation. The author made a short overview of the forms of an unethical behaviour, as well as raised the issue of revealing them. A part of the publication was devoted to the difficulties connected with the examination of unethical behaviours in an organization, as well as their complexity.

An additional advantage of the book is its practical part, resulting from the author's own experiences and taking into account her studies conducted. It contains tips for training an ethical behaviour and reflections on the sources of unethical behaviour in the workplace. The suggestions of workshops for people having different psychological characteristics, and features connected with morality presented here aim at raising the ethical awareness of the organization workers, and an improvement of interpersonal relationships in an organization.



Agata Chudzicka-Czupala

## **Sittliches Verhalten des Menschen in einer Organisation**

### **Zusammenfassung**

Die vorliegende Publikation bietet einen Überblick zu Forschungen über die Ursachen des sittlichen Verhaltens des Menschen an seiner Arbeitsstelle, über die von ihm getroffenen sittlichen Entscheidungen und vor allem über zwischenmenschliche Beziehungen in der Arbeit. Die Verfasserin erörtert die über die Bedingtheit des sittlichen Verhaltens des Menschen handelnden Theorien. Sie nennt die Eigenschaften des Menschen und der Organisation, die den von ihnen getroffenen moralischen Entscheidungen zugrunde liegen, und die Merkmale des ethischen Dilemmas, die diese Entscheidungen beeinflussen.

In dem Buch werden drei verschiedene Betrachtungsweisen von sittlichen Situationen an der Arbeitsstelle berücksichtigt: eines Verursachers des moralischen Schadens, einer Opfer und eines Zeugen samt deren spezifischen Erfahrungen und Erlebnisse. Die Verfasserin zählt verschiedene Formen des unmoralischen Verhaltens auf und berührt die mit dessen Enthüllung verbundenen Probleme. Ein Teil der Publikation ist den Schwierigkeiten bei Erforschung des unmoralischen Verhaltens in einer Organisation und dessen Komplexität gewidmet.

Eine gute Eigenschaft des Buches ist sein praktischer Teil, der die Ergebnisse der von der Verfasserin durchgeführten Untersuchungen beinhaltet. Hier findet man auch Hinweise für sittliche Handlungsweise und Informationen über die Ursachen des unsittlichen Verhaltens im Arbeitsort. Die Verfasserin schlägt bestimmte Schulungen für Personen mit verschiedenen Charakterzügen vor, deren Zweck ist es, ethisches Bewusstsein der in einer Organisation Angestellten zu steigern und zwischenmenschliche Beziehungen in der Organisation zu verbessern.

Rysunek na okładce Aleksandra Gaździcka

Redaktor  
Barbara Jagoda

Projektant okładki  
Paulina Dubiel

Redaktor techniczny  
Barbara Arenhövel

Łamanie  
Leszek Wierzbicki

Copyright © 2013 by  
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego  
Wszelkie prawa zastrzeżone

ISSN 0208-6336  
ISBN 978-83-226-2217-9 (wersja drukowana)  
ISBN 978-83-226-2391-6 (wersja elektroniczna)

Wydawca  
**Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego**  
**ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice**  
[www.wydawnictwo.us.edu.pl](http://www.wydawnictwo.us.edu.pl)  
e-mail: [wydawus@us.edu.pl](mailto:wydawus@us.edu.pl)

---

Wydanie I. Ark. druk. 18,5. Ark. wyd. 21,5.  
Papier offset. kl. III, 90 g  
Cena 58 zł (+ VAT)

---

Druk i oprawa: PPHU TOTEM s.c.  
M. Rejnowski, J. Zamiara  
ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław



Więcej o książce



CENA 58 ZŁ | ISSN 0208-6336  
(+ VAT) | ISBN 978-83-226-2391-6