

dr Justyna Michniak

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

e-mail: j.michniak@wszib.edu.pl

ZACHOWANIA ETYCZNE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJACH W POLSCE – NARZĘDZIA DIAGNOZY

Wprowadzenie

Przyjmując za Józefowicz, że „sukces każdego przedsiębiorstwa w decydującym stopniu zależy od ludzi, którzy w nim pracują”¹ można wyprowadzić wniosek, że zachowania interesariuszy wewnętrznych będą mieć silny wpływ na efekty osiągane przez organizację. Powstaje więc pytanie, czy istnieje możliwość skutecznego wpływania na zachowania pracowników. W koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji wskazuje się, że znacznie lepsze efekty, aniżeli poprzez profilaktykę i eliminację niepożądanych zachowań, można osiągnąć poprzez budowanie pozytywnej kultury i klimatu organizacji². Kształtowanie zachowań zgodnych z wartościami organizacji wydaje się działaniem odpowiadającym aktualnym potrzebom zarządzania kapitałem ludzkim. Zachowania takie nazywane są w literaturze mianem zachowań etycznych, są to „zachowania zgodne z przyjętymi w organizacji normami i zasadami”³, jednocześnie to takie zachowania, które dążą do kształtowania systemu wartości organizacyjnych. Ponadto, są to zachowania mieszczące się w ramach przyjętych norm społecznych⁴. Zachowania etyczne pracowników w organizacji wynikają nie tylko z uwarunkowań indywidualnych człowieka, ale i z cech samej organizacji, głównie z jej kultury (ze szczególnym uwzględnieniem kultury etycznej⁵).

W ujęciu Stachowicz-Stanusch pracownik dysponuje systemem wartości ostatecznych (jak misja i wizja jednostki) i instrumentalnych (główne wartości pracownika wyrażane przez wzorce zachowań)⁶. Spójność między wartościami organizacji, a tymi, którymi kierują się

¹ Józefowicz B. (2010), Prorozwojowe zachowania pracownicze jako wynik pozytywnego potencjału organizacji, pozytywnej kultury organizacyjnej i pozytywnego klimatu organizacji [w:] Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania, Stankiewicz M. (red.), Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń., s. 141

² Por. np. Glińska-Noweś A. (2010), Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa [w:] Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania Stankiewicz M. (red.), Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

³ Bugdol M. (2010), Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu, Wyd. UJ, Kraków, s.58

⁴ Griffin, R.W., (2004), Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

⁵ Lewicka D., Michniak J. (2014), Rola kultury organizacji w procesie budowania wysokiej jakości środowiska pracy [w:] Metody zarządzania kulturą organizacyjną, Sułkowski Ł., Sikorski Cz., (red.), Difin, Warszawa.

⁶ Stachowicz-Stanusch A., (2007), Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, OnePress, Gliwice., s. 84

pracownicy w codziennej pracy wydaje się być kluczowa głównie dlatego, że pracownik ma świadomość, że poprzez rzetelne realizowanie przydzielanych mu zadań, realizuje nie tylko cele strategiczne organizacji, ale także zbliża się do osiągnięcia celów osobistych. Jak pisze Stachowicz-Stanusch, wartości stają się spoiwem, które łączy potrzeby i aspiracje jednostki z celami organizacji⁷. Orientacja na te wartości w zarządzaniu ludźmi wydaje się więc konieczna, w szczególności w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, gdzie człowiek postrzegany jest jako najcenniejszy kapitał organizacji.

W kolejnych rozdziałach tego artykułu zostanie przedstawiona propozycja przebiegu procesu kształtowania zachowań etycznych pracowników oraz narzędzia wykorzystywane do osiągnięcia tego celu ze szczególną analizą (teoretyczną i empiryczną) narzędzi diagnostycznych.

1. Proces oraz narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników

W XXI wieku organizacje mają do dyspozycji szereg propozycji, dzięki którym możliwa jest skuteczniejsza realizacja założonych celów strategii personalnej. Na podstawie głębokiej analizy literatury krajowej i zagranicznej możliwe było opracowanie ujęcia, które, jak się wydaje, może stanowić adekwatną propozycję dla organizacji reagującej na obecne warunki gospodarcze⁸. Ujęcie to zakłada konsolidację celów organizacji z celami pracowników poprzez zwrot w kierunku łączących obie strony tej relacji wartości. Jak zostało wskazane we wprowadzeniu do tego artykułu, orientacja na wartości oraz zachowania zgodne z podzielanymi wartościami (czyli zachowania etyczne) wydaje się tendencją, która może przyczynić się do skutecznego realizowania celów związanych w zarządzaniem ludźmi w organizacjach. Poniżej zostanie zaprezentowany proponowany przebieg procesu kształtowania zachowań etycznych pracowników wraz z prezentacją grup narzędzi, które mogą być wykorzystywane przy realizacji tego procesu.

Proponowany przebieg proces kształtowania zachowań etycznych składa się z pięciu następujących po sobie etapów⁹. Pierwszy etap procesu kształtowania zachowań etycznych pracowników stanowi diagnoza stanu zastanego. Przeważnie, etap ten jest prowadzony przez konsultantów zewnętrznych, co pozwala na zwiększenie obiektywizmu. W ramach prowadzenia diagnozy, można zlecić realizację badań satysfakcji oraz audyt etyczny.

⁷ Stachowicz-Stanusch A., (2007), *Potęga wartości...* op.cit., s. 85.

⁸ J. Michniak (2015), *Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników w zarządzaniu organizacją* - niepublikowana praca doktorska.

⁹ tamże, s. 53-54.

W efekcie działań diagnostycznych, organizacja uzyskuje informacje na temat poziomu zagrożenia wystąpieniem zachowań nieetycznych.

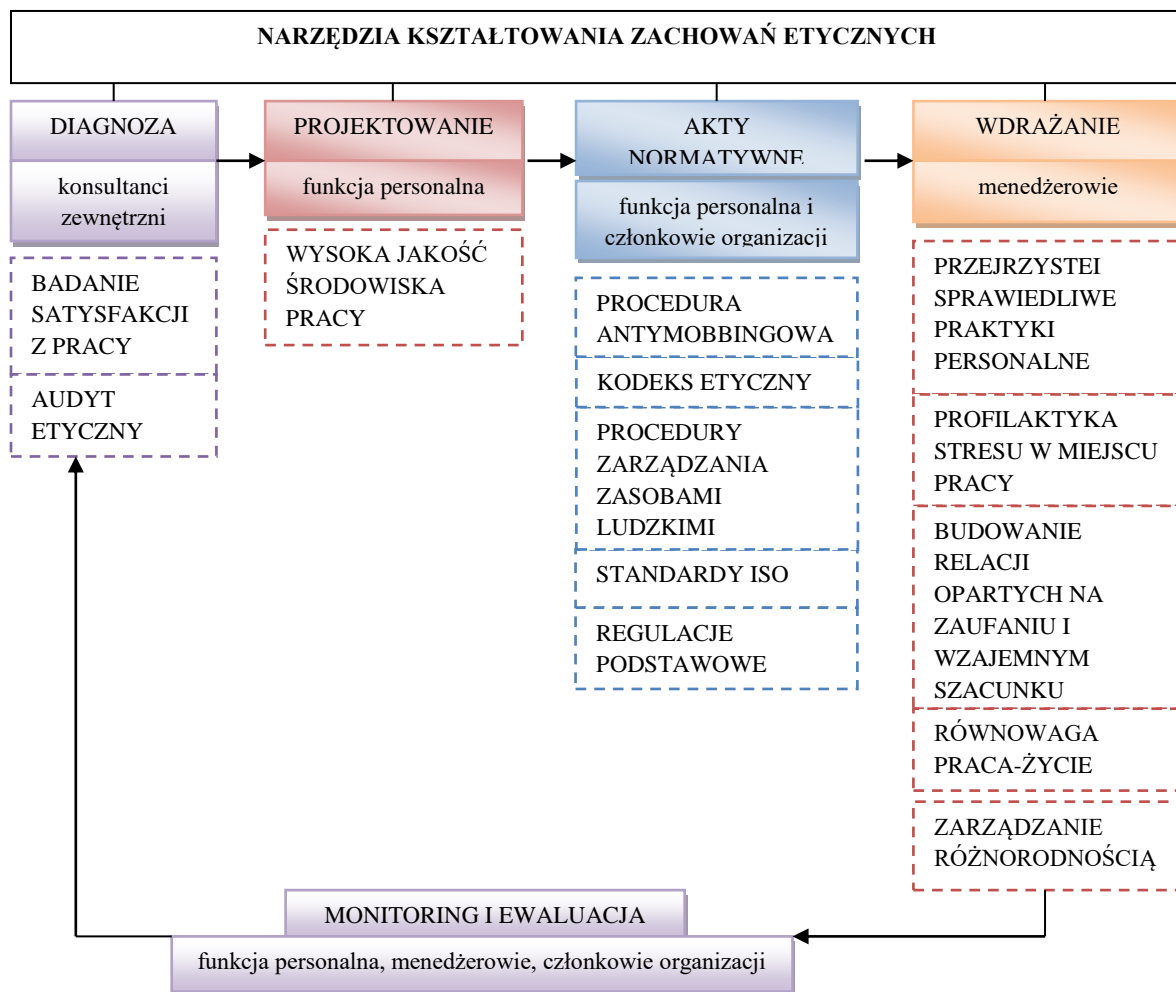
Kolejny krok, jakim jest projektowanie strategii, jest podejmowany już bez udziału konsultantów zewnętrznych. Jego realizacja odbywa się w ramach działań funkcji personalnej. Podstawowym celem na tym etapie kształtowania zachowań etycznych pracowników jest zbudowanie takiej strategii personalnej, która będzie orientować się na dbałość o interesariuszy wewnętrznych poprzez dążenie do zbudowania wysokiej jakości środowiska pracy. Wydaje się to możliwe poprzez oparcie założeń strategii personalnej na przesłankach płynących z koncepcji kapitału ludzkiego, jak również z koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji.

Instytucjonalizacja zaprojektowanej strategii, która stanowi trzeci krok, przejawia się w dokumentach o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym względem organizacji, do których zaliczyć można: regulacje podstawowe, procedury zarządzania zasobami ludzkimi, standardy ISO, kodeks etyczny oraz procedurę antymobbingową. Wymienione elementy stanowią drugą grupę narzędzi kształtowania zachowań etycznych, która została nazwana grupą aktów normatywnych kształtujących zachowania etyczne pracowników.

Kluczowym etapem jest wdrożenie strategii. Stanowi to zadanie menedżerów personalnych. Odbywa się ono poprzez konsekwentne prowadzenie przejrzystych i sprawiedliwych praktyk personalnych, profilaktykę stresu, budowanie relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym szacunku, wspieranie równowagi praca-życie oraz realizowanie założeń zarządzania różnorodnością. Wymienione elementy stanowią trzecią grupę narzędzi kształtowania zachowań etycznych, która została nazwana grupą narzędzi wspierających wysokiej jakości środowisko pracy.

Ostatnim etapem procesu kształtowania zachowań etycznych pracowników jest prowadzenie ustawicznego monitoringu procesu kształtowania zachowań etycznych pracowników oraz jego ewaluacja. Jak wskazuje Rysunek 1, wnioski wyciągnięte na podstawie procesu ewaluacji prowadzą do etapu przeprowadzenia kolejnej diagnozy danego obszaru lub obszarów i kontynuacji procesu kształtowania zachowań etycznych pracowników. Proces kształtowania zachowań etycznych pracowników w organizacji jest to proces mający charakter cykliczny.

Rysunek 1.



Źródło: Michniak J. (2015), Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników w zarządzaniu organizacją, niepublikowana praca doktorska, s.54

2. Diagnostyka zachowań etycznych pracowników

Narzędzia diagnostyczne stosuje się na wstępnym etapie procesu kształtowania zachowań etycznych pracowników w organizacji bowiem pozwalają przede wszystkim na przeprowadzenie diagnozy stanu aktualnego. Jak zostało powiedziane, do tej grupy narzędzi można zaliczyć badania satysfakcji pracowników oraz audyt etyczny. Poniżej została przedstawiona charakterystyka tych narzędzi.

2.1. Badanie satysfakcji z pracy pracowników

Zadowolenie z pracy jest jednym z najczęściej badanych obszarów w ostatnich czasach¹⁰. Tak duże zainteresowanie wynika z faktu, że, w gospodarce opartej na wiedzy to kapitał ludzki jest najwyższą wartością organizacji. Od poziomu zadowolenia pracownika z relacji z pracodawcą będzie więc zależeć w jakim stopniu pracownik udostępni organizacji swój kapitał. Sukces lub porażka organizacji silnie zależą od satysfakcji pracownika z pracy. Jak pokazują wyniki badań, usatysfakcjonowany pracownik przejawia zachowania spójne z wartościami organizacji czyli zachowania etyczne¹¹. Istnieje także, wykazany w badaniach, związek między poziomem satysfakcji a częstotliwością występowania zachowań nieetycznych¹². Z definicji pojęcia wynika, że zadowolenie z pracy jest to afektywna reakcja jednostki na swoją pracę, wynikająca z porównania oczekiwań ze stanem faktycznym¹³.

W związku z tym, że poczucie satysfakcji z pracy lub jego brak jest wysoce subiektywne, wyjątkowo trudno diagnozować przyczyny oraz zmierzyć poziom satysfakcji. W literaturze przedmiotu przyjęto analizować kwestię czynników wpływających na zadowolenie z pracy z perspektywy treści (np. w koncepcji A. Maslowa) oraz z perspektywy procesu (np. w koncepcji V. Vrooma), jak również łączyć te perspektywy ze sobą¹⁴ lub uwidaczniać aspekt indywidualnych różnic osobowościowych¹⁵. W literaturze wskazuje się także dwa główne podejścia do pomiaru poziomu satysfakcji z pracy: (1) dokonywanie pomiaru poprzez zastosowanie ogólnej miary zadowolenia z pracy - respondent jest proszony o wyrażenie jego ogólnych uczuć związanych z pracą; (2) dokonywanie pomiaru różnych aspektów satysfakcji z pracy. Najbardziej popularne mierniki satysfakcji z pracy to: Job Descriptive Index JDI (Smith i in., 1969), Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ; Weiss i in., 1967), Job Satisfaction Survey (JSS; Spector, 1985) i INDSALES (Churchill i in., 1974).

Badanie satysfakcji najczęściej prowadzi się przy użyciu narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankiety, rzadziej z użyciem wywiadu pogłębionego czy zogniskowanego.

¹⁰ Do końca XX wieku opublikowano łącznie ponad 8000 pozycji dotyczących tego zagadnienia (Białas S., Litwin J., (2013), Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego. Studium przypadku, Zarządzanie i Finanse 4/1., s. 161

¹¹ Mount M., Remus I., Johnson. E (2005), Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction, Personnel Psychology no. 59., s. 598

¹² Spector P.E., Fox S. (2005), Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets, APA Books,

¹³ Weiss, H.M. (2002), Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences, HRM Review, Vol. 12 No. 2.

¹⁴ por. np. Rollinson, D. (2008), Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated App., Prentice-Hall, Harlow.

¹⁵ Staw, B.M., Cohen-Charash, Y. (2005), The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis, J Organisational Behavior, Vol. 26.

Należy zwrócić uwagę na rzetelną analizę wyników badania oraz adekwatnie dostosować ich częstotliwość. Ostatnim etapem prowadzenia badania jest wprowadzenie zmian w zdiagnozowanych obszarach problemowych z uwzględnieniem propozycji pracowników.

Lewicka zauważa, że mimo trudności diagnostycznych, badania satysfakcji z pracy w organizacjach prowadzi się coraz częściej¹⁶. Może również stanowić narzędzie służące do wczesnego ostrzegania o zbliżających się problemach natury etycznej. Dzięki temu organizacja ma możliwość przygotować się na wystąpienie kryzysu i zmniejszyć, tym samym, jego negatywne skutki.

Brak satysfakcji z pracy to większa liczba różnorodnych negatywnych zachowań w pracy¹⁷. Środowisko pracy umożliwiające zatrudnionym odczuwanie satysfakcji z pracy może więc również stanowić czynnik zapobiegający nieprawidłowościom. Działania w zakresie kształtowania satysfakcji z pracy pracowników, a także regularne przeprowadzanie ich pomiaru, można traktować jako profilaktykę zachowań nieetycznych w organizacji.

2.2. Audyt etyczny

Audyt etyczny (ang. *ethical audit*) jest to narzędzie wspierające zarządzanie organizacją, które ma na celu wspomaganie kreacji klimatu etycznego organizacji w wyniku uprzedniej analizy wartości, które kierują interesariuszy wewnętrznych, postępowania zgodnie z tymi wartościami oraz uzyskiwanych przez organizację efektów¹⁸. Audyt etyczny polega na systematycznej weryfikacji działania organizacji, w oparciu o opracowaną metodologię sprawdzającą realizację deklarowanych przez organizację wartości¹⁹, „(...)może dotyczyć różnych grup interesariuszy. Może mieć także różny zakres, głębokość i szczegółowość”²⁰.

Do podstawowych celów prowadzenia audytu etycznego zalicza się następujące²¹: identyfikację norm i wartości uznawanych przez interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, informowanie kierownictwa o potencjalnych zagrożeniach o charakterze etycznym, ujawnianie obszarów, w których uniemożliwia się pracownikom postępowanie

¹⁶ Tamże, s. 54

¹⁷ Schulz D. P., Schulz S. E., (2001), Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, PWN: Warszawa.

¹⁸ Gasparski W. (red.), (2003), Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa, s. 104

¹⁹ Stocki R., (2012), Audyt etyczny organizacji [w:] Biznes, etyka, odpowiedzialność: podręcznik akademicki Gasparski W., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa., s. 29

²⁰ Tamże.

²¹ Gasparski W. (red.), (2003), Europejskie standardy etyki... op.cit.; Zbiegień-Maciąg L. (2006), red. Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Wolters Kluwer, Kraków.

zgodne z wartościami organizacji, sprawdzanie w jakim stopniu w organizacji łączy się cele organizacji z celami pracowników, poszukiwanie partnerów biznesowych realizujących podobne wartości.

Audyt etyczny powinien być skierowany na: ocenę aktualnego stanu etyki w organizacji, identyfikację problemów etycznych oraz proponowanie rozwiązań²². Procedura audytu etycznego obejmuje analizę dokumentacji, analizę struktur i procedur postępowania, ocenę wewnętrzną oraz ocenę zewnętrzną działalności organizacji²³. Inicjatorem audytu może być każdy interesariusz organizacji. Inicjatywa zewnętrzna jest jednak obarczona ryzykiem, bowiem niekiedy może mieć na celu zniszczenie reputacji organizacji lub wyłudzenie określonych korzyści. Z tego powodu, znacznie korzystniej jest, gdy audyt etyczny prowadzony jest z inicjatywy wewnętrznej. Należy wówczas powołać grupę audytującą (komitet etyczny), której zadaniem jest zdefiniowanie obszarów badań, szerokości i głębokości audytu. Określa się także harmonogram działań, wyznacza osoby, które będą brały udział w audycie, przygotowuje się listę potrzebnych dokumentów i informacji, które będą potrzebne do realizacji audytu. Zespół prowadzi audyt, współpracuje z zewnętrznymi konsultantami, decyduje o doborze metod. Finalnie, zespół prezentuje raport z przeprowadzonego audytu, na podstawie którego, powinny zostać wprowadzone proponowane w raporcie zmiany.

3. Narzędzia diagnostyczne stosowane w organizacjach na terenie Polski

Badania empiryczne poświęcone narzędziom diagnostycznym zostały przeprowadzone z zastosowaniem metody badań ankietowych z użyciem kwestionariusza ankiety. Kwestionariusz składał się z 18 pytań oraz metryczki²⁴. Wykorzystano pytania zarówno o fakty, jak i o opinie. Pytania o opinie miały charakter otwarty, podczas gdy pytania o fakty pozwalały na udzielenie odpowiedzi w systemie 0-1. Próba respondentów do badania była próbą celową. Zastosowano dwa kryteria doboru próby: (1) bieżąca aktywność zawodowa respondenta, (2) dogłębna wiedza na temat zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach.

Badaniami objęto 185 respondentów, którymi byli menedżerowie personalni (48% respondentów) oraz pracownicy działów personalnych zajmujący stanowiska nie kierownicze (52% respondentów). Większość respondentów stanowiły kobiety (79,55%). Respondenci

²² Fobel, P., Fobelova D., (2007), *Etyka i kultura w organizacji*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych im. ks. Emila Szramka, Tychy, s. 44

²³ Gasparski W. (red.), (2003), *Europejskie standardy etyki ... op.cit.*, s.140

²⁴ Badania stanowiły część pracy badawczej niepublikowanej rozprawy doktorskiej autorstwa J. Michniak (2015) pt.: *Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników w zarządzaniu organizacją*.

byli w większości (63% badanych) w wieku 25-34 lata. Staż pracy osób badanych wynosił najczęściej do 2 lat (34% badanych) lub od 3 do 5 lat pracy (29% badanych). Pracownicy z większym doświadczeniem stanowili mniejszość – 5% respondentów wskazała staż pracy dłuższy niż 21 lat. Respondenci reprezentowali następujące branże: służbę zdrowia (19,20%), administrację państwową (14,12%), finanse i ubezpieczenia (12,99%), produkcję przemysłową (10,16%), sprzedaż (9,69%), oświatę (7,34%), usługi (6,21%), energetykę, doradztwo, high-tech, hotelarstwo (około 2%), inne (geologia, media). Największy odsetek respondentów (33%) pracował w organizacjach zatrudniających powyżej 1000 osób. Znaczący odsetek badanych osób stanowił osoby zatrudnione w sektorze MSP (po 23% respondentów z grupy małych i średnich przedsiębiorstw). 31,6% respondentów było zatrudnionych w przedsiębiorstwie z kapitałem polskim, 28,2% w jednostkach sektora finansów publicznych, a 28,9% osób badanych pracowało w przedsiębiorstwie z kapitałem zagranicznym. Ponadto, co dziesiąty respondent był zatrudniony w organizacji z udziałem Skarbu Państwa.

Badanie było anonimowe i zostało przeprowadzone w dwóch turach: w lecie 2013 roku oraz w zimie 2014 roku.

Prowadzone badania miały na celu analizę narzędzi diagnostycznych stosowanych w Polsce. Poniżej zostały zaprezentowane wyniki tych badań w podziale na poszczególne podgrupy tematyczne.

Przeprowadzanie badań satysfakcji z pracy

Opinie respondentów wykazały, że w większości organizacji, w których pracują respondenci, prowadzenie badań satysfakcji nie jest popularnym narzędziem diagnozy. Jedynie w 36,9% przypadków pojawiła się pozytywna odpowiedź na pytanie, czy w organizacji prowadzi się badania satysfakcji z pracy pracowników.

Zależność prowadzenia badań satysfakcji z pracy od wielkości organizacji i typu pracodawcy²⁵

Badania wskazują, że w bardzo dużych organizacjach (zatrudniających powyżej 1000 osób), w których pracują respondenci, prowadzenie badań satysfakcji pracowników jest popularne (64,4% odpowiedzi respondentów). Tego typu badania są prowadzone w co

²⁵ W celu zbadania, czy istnieje statystyczna zależność między prowadzeniem badań satysfakcji z pracy a wielkością i typem pracodawcy, zdecydowano się na zastosowanie testu niezależności chi kwadrat. Na poziomie istotności alfa = 5% weryfikowano hipotezę zerową o nieistotnym związku między wskazanymi zmiennymi. Uzyskano odpowiednio statystykę $\chi^2=31,44610$ ($pv=0,00$) dla zależności: prowadzenie badania satysfakcji pracowników a wielkość organizacji, oraz statystykę $\chi^2=29,48882$ ($pv=0,00$) dla zależności: prowadzenie badania satysfakcji pracowników a typ pracodawcy. Zatem należało odrzucić hipotezę o niezależności między wielkością organizacji a stosowaniem badań satysfakcji z pracy pracowników oraz hipotezę o niezależności między typem pracodawcy a stosowaniem badań satysfakcji z pracy pracowników

trzeciej dużej organizacji (zatrudniającej powyżej 250 osób) i w co trzeciej małej (zatrudniającej do 50 osób). Tylko co czwarta średnia organizacja prowadzi badania satysfakcji z pracy. Z odpowiedzi respondentów wynika także, że żadne z mikroprzedsiębiorstw, w którym pracują, tego typu badań nie prowadzi. Może to wynikać z faktu wysokiej drożności kanałów komunikacji w mikroprzedsiębiorstwach oraz z małego poczucia anonimowości pracowników.

Wyniki badań wskazują również, że prowadzenie badań satysfakcji pracowników jest raczej stosowane w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym (67,5% odpowiedzi respondentów), w których pracują respondenci, aniżeli w przedsiębiorstwach z kapitałem polskim (21,82% wskazań badanych). Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że co trzecia jednostka sektora finansów publicznych, zatrudniająca respondentów, prowadzi tego typu badania i co czwarta organizacja z udziałem Skarbu Państwa.

Częstotliwość prowadzenia badań satysfakcji z pracy

Przeprowadzone badania wykazały, że najwięcej organizacji (67,6% według wskazań respondentów) podejmuje się prowadzenia badań satysfakcji swoich pracowników z częstotliwością raz na rok. Niższa częstotliwość dotyczy nielicznych organizacji (wskazania respondentów poniżej 10%). Wyższa częstotliwość badań (raz na pół roku) wystąpiła u 13,2% organizacji (wedle wskazań respondentów).

Katalog działań podejmowanych na podstawie wyników badań satysfakcji z pracy

W ramach badań zweryfikowano również, jakie działania są podejmowane na podstawie wyników badań satysfakcji pracowników. W pierwszej kolejności należy zaznaczyć, że 83,7% odpowiedzi respondentów wskazywało na niepodejmowanie przez organizację, dla której pracują, żadnych działań, będących reakcją na wynik badań satysfakcji. Pozostałe 16,3% respondentów udzieliło wysoce zróżnicowanych odpowiedzi. Analiza ich treści pozwoliła na usystematyzowanie działań podejmowanych na podstawie wyników badań satysfakcji pracowników wedle następujących obszarów: działania naprawcze, działania doraźne (np. zmiany personalne), działania odpowiadające na potrzeby pracowników, działania oparte na komunikacji z zespołem, działania podtrzymujące wysoki poziom satysfakcji pracowników (np. wyznaczanie celów), działania negatywne (np. eliminacja niezadowolonych pracowników).

Ponadto, respondenci zostali poproszeni o podanie powodów, dla których ich zdaniem prowadzi się badania satysfakcji pracowników w organizacji, dla której pracują. 61,09% pracowników nie potrafi podać oficjalnego powodu prowadzenia badania. Reszta respondentów wskazywała następujące grupy powodów: powody związane z efektywnością

organizacji, powody związane z warunkami pracy, powody wynikające z obserwowanych sytuacji (np. konflikt między pracownikami), opinie negatywne na temat zasadności prowadzenia badań satysfakcji pracowników, powody związane z jakością kapitału ludzkiego, powody związane z nastawieniem na potrzeby pracownika, powody związane z budowaniem wizerunku organizacji, powody związane z budowaniem identyfikacji pracowników z organizacją, powody związane z analizą aktualnego stanu satysfakcji pracowników, powody zewnętrzne (np. normy ISO), inne powody (np. praca naukowa).

Podsumowanie

Zachowania pracowników zgodne z wartościami organizacji, czyli omawiane w artykule zachowania etyczne stanowią tematykę, która aktualnie staje się coraz bardziej popularna zarówno wśród teoretyków, jak i wśród praktyków zarządzania. Podstawowym powodem zainteresowania tym obszarem jest zwrot światowej gospodarki w kierunku dbałości o kapitał ludzki. W związku z tym, proces kształtowania zachowań zgodnych z wartościami organizacji, a w szczególności prawidłowa diagnoza aktualnego stanu, w którym znajduje się organizacja stają się tematyką coraz częściej podejmowaną. Zaprezentowane w artykule wyniki badań nie mają charakteru reprezentatywnego. Można jednak na ich podstawie konstruować dalsze plany badawcze w tym obszarze pogłębiając aspekt teoretyczny oraz dostarczając praktykom nowych metod działania.

Literatura

- [1] Białas S., Litwin J., (2013), Satysfakcja z pracy i przejawy zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników spółki przemysłu stoczniowego. Studium przypadku, Zarządzanie i Finanse 4/1.
- [2] Bugdol M. (2010), Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu, Wyd. UJ, Kraków.
- [3] Organisations, RSA Journal.
- [4] Fobel, P., Fobelova D., (2007), Etyka i kultura w organizacji, Śląskie Wydawnictwa Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych im. ks. Emila Szramka, Tychy.
- [5] Work and Organizational Psychology, Blackwell, Oxford.
- [6] Gasparski W. (red.), (2003), Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
- [7] Griffin, R.W., (2004), Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- [8] Józefowicz B. (2010), Prorozwojowe zachowania pracownicze jako wynik pozytywnego potencjału organizacji, pozytywnej kultury organizacyjnej i pozytywnego klimatu organizacji [w:] Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania, Stankiewicz M. (red.), Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

- [9] Lewicka D. (2010), Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [10] Lewicka D., Michniak J. (2014), Rola kultury organizacji w procesie budowania wysokiej jakości środowiska pracy [w:] Metody zarządzania kulturą organizacyjną, Sułkowski Ł., Sikorski Cz., (red.), Difin, Warszawa.
- [11] Michniak J. (2015), Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników w zarządzaniu organizacją - niepublikowana praca doktorska
- [12] Mount M., Remus I., Johnson. E (2005), Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction, Personnel Psychology no. 59.
- [13] Rollinson, D. (2008), Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated App., Prentice-Hall, Harlow.
- [14] Schulz D. P., Schulz S. E., (2001), Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, PWN: Warszawa.
- [15] Spector P.E., Fox S. (2005), Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets, APA Books, Washington.
- [16] Stachowicz-Stanusch A., (2007), Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, OnePress, Gliwice.
- [17] Staw, B.M., Cohen-Charash, Y. (2005), The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis, J Organisational Behavior, Vol. 26.
- [18] Stocki R., (2012), Audyt etyczny organizacji [w:] Biznes, etyka, odpowiedzialność: podręcznik akademicki Gasparski W., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [19] Weiss, H.M. (2002), Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences, HRM Review, Vol. 12 No. 2.
- [20] Zbiegień-Maciąg L. (2006), red. Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Wolters Kluwer, Kraków.

Streszczenie

Artykuł podejmuje tematykę narzędzi kształtowania zachowań etycznych pracowników, która w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, wydaje się coraz bardziej zyskiwać na znaczeniu. W artykule przedstawiono autorski podział narzędzi na trzy grupy (narzędzia diagnostyczne, akty normatywne oraz narzędzi wspierające budowanie wysokiej jakości środowiska pracy) oraz zaprezentowano propozycję przebiegu procesu kształtowania zachowań etycznych pracowników. Proces ten rozpoczyna się od adekwatnego doboru narzędzi diagnostycznych, ich prawidłowego opracowania, zastosowania oraz profesjonalnego wnioskowania z otrzymanych wyników. Szczegółowa charakterystyka, zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i praktycznej tej grupy narzędzi stanowi główny cel artykułu.