

Jan Fazlagić, Izabela Grzegorz  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## MORALNOŚĆ W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

### Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest analiza sposobów rozumienia moralności w specyficznym kontekście – zarządzania organizacjami. W celu ukazania różnic w postrzeganiu moralności, w części teoretycznej zaprezentowano wybrane poglądy z filozofii na temat etyki i moralności. W dalszej części opisano wyniki badania ankietowego, mającego na celu przedstawienie opinii respondentów dotyczących moralności w obu sferach. Problem badawczy dotyczy kwestii różnic wynikających z postrzegania moralności przez osoby reprezentujące różne kultury narodowe. Przy opracowywaniu kwestionariusza badawczego autorzy poszukiwali odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy istnieje związek między pochodzeniem, wykształceniem oraz praktykowaniem religii a opinią na temat tego, co jest moralne, a co nie?
- Jaka jest różnica w opinii osób z różnych kultur na temat moralności pewnych sytuacji zdarzających się w miejscu pracy oraz w sposobie postrzegania świata biznesu?

**Słowa kluczowe:** moralność, etyka, zarządzanie organizacjami, zarządzanie wiedzą, zarządzanie wielokulturowe.

**Kody JEL:** G3

### Wstęp

Etyka i moralność to niezwykle skomplikowane pojęcia wywodzące się z filozofii. Zostały wyodrębnione z niej już w średniowieczu. Moralnością nazywa się zespół norm, nakazów wiążących bezwzględnie. Ma ona odzwierciedlenie w każdej dziedzinie ludzkiego życia – współżyciu z innymi jednostkami oraz w każdym postępowaniu (Gasparski 2013, s. 554). Nieprzestrzeganie zasad jest związane z obowiązującym systemem sankcji. Nie istnieje jedna poprawna definicja tych pojęć, ponieważ każdy człowiek rozumie je w odmienny sposób. Ponadto społeczeństwo, w którym dane zasady funkcjonują, najbardziej wpływa na ostateczną ich formę i brzmienie.

Chociaż kwestia moralności jest obiektem rozważań naukowców i myślicieli od czasów starożytnych, to należy zwrócić uwagę na swego rodzaju renesans zainteresowania. Dzięki odkryciom z zakresu neuronauki oraz wprowadzeniu do badań nad moralnością silniejszego niż w minionych epokach pierwiastka

empirycznego mamy dzisiaj znacznie szerszą wiedzę na temat moralności niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Jednym z przykładów tego renesansu zainteresowania moralnością są badania J. Haidt'a (2014). Przedstawił on 5 fundamentów tworzących moralność i wpływających na powstawanie różnic w postrzeganiu tego pojęcia oraz tworzeniu ocen moralnych. Są to:

- Troska/krzywda – cecha, która wyróżnić można niemal we wszystkich kulturach. Badacze twierdzą, że ma ona swoje korzenie w macierzyństwie, gdy matka jest niezwykle czuła na cierpienie i krzywdę swojego dziecka. Moduł ten jest związany z wrażliwością emocjonalną na cierpienie nie tylko własnych dzieci czy członków rodziny, ale i wszystkich ludzi oraz zwierząt – istot bezbronnych.
- Sprawiedliwość/oszustwo – funkcjonowanie społeczności jest zazwyczaj oparte na współpracy. Niekoniecznie współpraca ta musi się odbywać w dużej grupie, w całej społeczności. Dotyczy ona często współdziałania w pracy – przyjmowania zmian współpracownika, zastępowanie go na spotkaniu czy również niepisana umowa z sąsiadem, dotycząca pomocy przy pilnowaniu domu, podczas jego nieobecności.
- Lojalność/zdrada – fundament wiążący się *stricte* ze stworzeniem grupy i współpracy wewnątrz niej. Ta skłonność do zrzeszania się jest niejako wpisana w korzenie ludzkości, kiedy to zakładano plemiona, w celu zapewnienia bezpieczeństwa.
- Autorytet/bunt – wiąże się z wyodrębnieniem odpowiedniej grupy bądź jednostki, która będzie sprawować władzę, zostanie przywódcą. W związku z tym, osoby, które znajdują się niżej w hierarchii są winne okazywać szacunek, jednostkom będącym na wyższym szczeblu.

W literaturze można spotkać wiele definicji słowa „moralność”, a także silnie z nim spokrewnionego – „etyka”. Jedna z nich tłumaczy moralność jako zespół pewnych norm, ocen, a także wzorów postępowania, które mają na celu regulowanie zachowań jednostki. Przestrzeganie tych zasad jest wymuszane przez stosowanie różnego rodzaju sankcji, a ich ostateczny wygląd zależy od społeczności, w której funkcjonuje. Dlatego też, niestety, moralność może być rozumiana na wiele sposobów (Jankowski 1973). Moralność, zgodnie ze *Słownikiem wyrazów obcych PWN* (1980), jest ogólnym zbiorem norm oraz zasad odpowiedniego zachowania się, które obowiązują w danej epoce i w danej zbiorowości społecznej. Moralność jest opisywana w literaturze jako zespół nakazów, które bezwzględnie wiążą. Znajdują one odpowiednik w ludzkich postawach wobec innych – współżyciu oraz postępowaniu (Gasparski 2013, s. 554). Czy jednak pojęcie to jest powszechnie rozumiane? Wiele osób posługuje się tym pojęciem nie do końca orientując się, dlaczego używa tego określenia akurat do danej sytuacji, nie odróżniając jednocześnie moralności od etyki. Powodem jest fakt, iż jest to kolejne pojęcie z zakresu filozofii etycznej, które jest bardzo szerokie, dlatego też istnieje wiele definicji tego zjawiska. Według

Marii Ossowskiej (1999 s. 276), nie można precyzyjnie zdefiniować moralności, ponieważ każdy człowiek jest inny, a badacze tego zjawiska mają także różne z nim skojarzenia. Trudno więc przedstawić poprawną definicję, którą należy uznać za poprawną. Według niektórych poglądów, nie można w ogóle zdefiniować tego pojęcia ze względu na jego złożoność. Z drugiej jednak strony moralność jest określana jako pewien system norm, ocen i wzorców, mający ukazywać co jest słuszne. To właśnie słowo „słuszność” miałyby być kluczem w tej definicji, ponieważ bez niego, systemu norm nie można nazywać moralnością (Jankowski 1973, s. 9).

Moralność obejmuje nie tylko postępowanie człowieka w konkretnych sytuacjach, ale również przekonania, sądy moralne, czyli przeświadczenie o tym, co jest dobre, a co złe. Źródłem każdego postępowania człowieka zazwyczaj są przekonania i sądy. To one na ogół ukierunkowują wybór, moment oraz sposób działania. Jeżeli postępowanie jest wyrazem tych przekonań, moralność człowieka nabiera spójności, jednak gdy występują zbieżności, może to prowadzić do powstania konfliktów moralnych – wewnętrznych, a także między jednostkami czy grupami społecznymi. Każdy człowiek jest indywidualnością, dlatego zarówno jego postępowanie, jak i moralność rozumiana jako pewien system wartości, nabierają indywidualnego charakteru (Węgrzecki 2011, s. 183-184).

Moralność przedsiębiorców stała się również tematem kilku ciekawych programów rozrywkowych, pewnego rodzaju przedmiotem, który media sprzedają widzom. W mediach popularnych znaleźć można więc programy odkrywające tajemnice producentów, ujawniające liczne błędy, uchybienia oraz kłamstwa i oszustwa. Najbardziej znanym tego typu programem jest *Usterka* (TTV 2016). Celem programu jest ukazanie, oczywiście z przymrużeniem oka, niedostatków pracy polskich fachowców. Podstawą krytyki jest stereotyp, że najgorszym możliwym rozwiązaniem problemu jest wezwanie fachowca. Dzięki ukrytej kamerze można bez problemu prześledzić proces naprawy oraz prac remontowych podejmowanych przez wzywane osoby oraz sprawdzić, czy ten stereotyp polskiego fachowca jest prawdziwy. Wzywani specjaliści nie są świadomi ukrytej kamery i starają się podołać powierzonymu zadaniu bądź często oszukać swojego zleceniodawcę. Efekty oraz stawki cenowe są oceniane przez ekspertów w późniejszym etapie.

## Cel i przedmiot badania

W literaturze można znaleźć wiele prób udowodnienia pochodzenia moralności oraz sposobu powstawania i wygłaszania ocen moralnych. Tomasz z Akwinu, Immanuel Kant – to sprzymierzeńcy teorii, że o tym, czy czyn jest etyczny, czy nie, decyduje jedynie rozum. Natomiast emocjom pierwszeństwo dawali Adam Smith czy Dawid Hume. Można wymieniać kolejne nazwiska ba-

daczy oraz przytaczać ich teorie, jednak żadna z nich nie odpowiada na pytanie, która z nich jest tak naprawdę poprawna. W dzisiejszych czasach obserwujemy renesans zainteresowania kwestiami moralności, także moralności w kontekście zarządzania organizacjami. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wyniki badań własnych dotyczących moralności poprzedzone syntetycznym wprowadzeniem teoretycznym. Problem badawczy dotyczy kwestii różnic wynikających z postrzegania moralności przez osoby reprezentujące różne kultury narodowe. Przy opracowywaniu kwestionariusza badawczego autorzy poszukiwali odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy istnieje związek między pochodzeniem, wykształceniem oraz praktykowaniem religii a opinią na temat tego, co jest moralne, a co nie?
- Jaka jest różnica w opinii osób z różnych kultur na temat moralności pewnych sytuacji zdarzających się w miejscu pracy oraz w sposobie postrzegania świata biznesu?

Postawiono następująca hipotezę: osoby pochodzące z różnych środowisk mają odmienne poglądy na temat moralności w kontekście zarządzania. Dodatkowo, w celu bardziej szczegółowego scharakteryzowania badanego zjawiska, wysunięto następujące hipotezy pomocnicze:

- Między osobami z różnych kultur występują ogromne różnice w ogólnym postrzeganiu moralności, jej pochodzenia i znaczenia w codziennym życiu.
- Sytuacje zdarzające się w miejscu pracy i w biznesie są odmiennie postrzegane przez różne osoby, w zależności od pochodzenia czy wykształcenia i praktykowania religii.

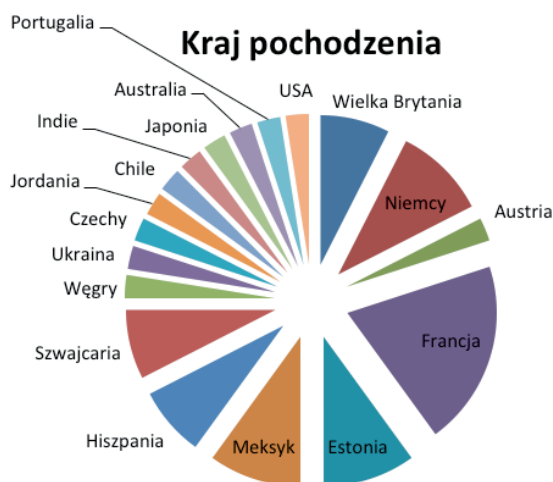
Badania były przeprowadzane w okresie maj-lipiec 2016. Kwestionariusz ankietowy był dostępny w polskiej wersji językowej pod adresem: <https://www.ankietka.pl/ankieta/230385/moralnosc-w-zarzadzaniu-organizacjami.html> oraz w angielskiej wersji językowej pod adresem: <https://www.ankietka.pl/ankieta/230356/morality-in-management-of-organizations.html>. Grupa badawcza wyniosła 130 osób z różnych państw (w tym 89 z Polski) o odmiennym wykształceniu, płci oraz podejściu do religii. Przy rekrutacji osób biorących udział w badaniu skorzystano z pomocy studenckiej organizacji AIESEC, która ułatwiła kontakt z zagranicznymi studentami.

Rozkład próby badawczej został zaprezentowany w tabeli 1. Na wykresie 1 przedstawiono rozkład próby badawczej biorącej udział w badaniu ankietowym do niniejszej pracy badawczej pod względem kraju pochodzenia z krajów innych niż Polska. W badaniu wzięły udział osoby z 18 innych krajów niż Polska i stanowi to 32% wszystkich ankietowanych osób.

**Tabela 1. Rozkład próby badawczej**

Kategoria	Możliwe odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	Wartość procentowa
Płeć	Kobieta	83	63,8%
	Mężczyzna	47	36,1%
Wiek	18-23	38	29,2%
	23-30	67	51,5%
	31-40	16	12,3%
	41-50	6	4,6%
	Powyżej 50	3	2,3%
	Wykształcenie	Podstawowe	2
	Zawodowe	17	13,1%
	Średnie	29	22,3%
	Wyższe	82	63,1%

Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 1. Rozkład grupy badawczej pod względem kraju pochodzenia (z wyłączeniem Polski)**

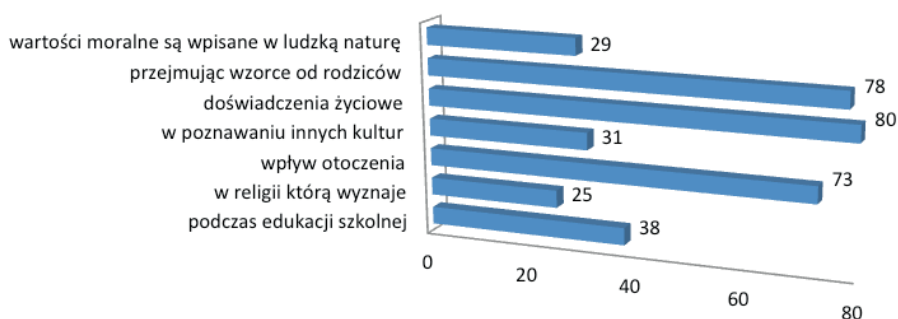
Źródło: opracowanie własne.

W kwestionariuszu ankietowym zapytano również o kwestię uczenia się zasad moralności. Można było udzielić 3 odpowiedzi na powyższe pytanie.

Na wykresie 2 przedstawiono odpowiedzi, które otrzymały największą liczbę odpowiedzi. Większość respondentów uważa, że moralności człowiek uczy się przez doświadczenia życiowe oraz przejmując wzorce od rodziców. Ogromny wpływ na moralne myślenie człowieka ma również jego otoczenie. Osoby wskazujące religię jako źródło moralności to przede wszystkim osoby zaangażowane w życie religijne z własnych potrzeb bądź przez tradycję. Jednak

całkiem spora część ankietowanych uważa, że moralność jest wpisana w ludzką naturę, np. niechęć do zabicia bliźniego. Aż 54% takich odpowiedzi pochodzi od osób, które nie są w ogóle zaangażowane w życie religijne. Największa część z tej grupy osób wierzy, że moralności można się nauczyć przejmując wzorce od własnej rodziny. Jednak niezależnie od wiary i zaangażowania w religię, wieku oraz wykształcenia, ankietowane osoby zdecydowały, że moralności człowiek uczy się dzięki rodzinie, doświadczeniu życiowemu oraz wpływowi otoczenia. W przekonaniu osób pochodzenia polskiego sytuacja wygląda identycznie, ponieważ ich zdaniem ta sama grupa czynników wpływa na proces poznawania moralności. Tylko nieco inaczej wygląda wizja nauki moralności przez osoby pochodzenia francuskiego, które uważają, że moralności uczy w równym stopniu otoczenie oraz edukacja szkolna. Również m.in. osoby z Japonii i Niemiec podzielają to zdanie. Zastanawia relatywnie niski odsetek wskazań na edukację szkolną jako źródło moralności (38%).

## Wykres 2. W jaki sposób można nauczyć się moralności?



Źródło: jak w wykresie 1.

Kolejna poruszona w badaniu kwestia dotyczyła określenia stanowiska względem podanych par skrajnych stwierdzeń dotyczących cech moralności oraz jej wykorzystania w życiu codziennym. Jednak zdania są podzielone. Odpowiedzi osób wszystkich narodowości przedstawiono w tabeli 2. Pierwsze trzy pytania uzyskały wyniki niewiele różniące się od siebie. Oznacza to, że ankietowani oddali prawie jednakową liczbę głosów na obie sentencje z par. Najbardziej jednomyślni byli ankietowani wybierając najbardziej pasujące sformułowanie dotyczące pomocy udzielanej innym ludziom. Respondenci zdecydowali, że nie należy brać pod uwagę, czy osoba której udziela się pomocy odwdzięczy się, lecz należy pomóc bezinteresownie. Jedynie 16% osób udzielających odpowiedzi uznało, że nie pomaga się osobom, które nigdy nie starają się odwdzięczyć.

Podobna sytuacja wiąże się z ostatnim pytaniem, dotyczącym siły, która tłumaczy pochodzenie zasad moralnych. Tylko 16% ankietowanych zdecydowa-

ło, że uzasadnia i tworzy je jedynie religia. Pozostałe osoby są zdania, że zasady moralne mają uzasadnienie jedynie w sumieniu ludzkim.

Jednak osoby pochodzenia francuskiego prawie zgodnie stwierdziły, że pełnym zaufaniem, można obdarzyć jedynie siebie – odpowiedzi takiej udzieliło aż 86% ankietowanych. Osoby pochodzenia meksykańskiego mają jednak na ten temat podzielone zdanie – każda z odpowiedzi z tej pary uzyskała po 50%. Dodatkowo aż 75% ankietowanych stwierdziło, że istnieją jasne reguły, które wyraźnie określają co jest dobre, a co złe. Jednak 100% osób z Meksyku potwierdza zdanie większości – że to właśnie ludzkie sumienie jest jedynym wytłumaczeniem zasad moralnych.

Osoby odpowiadające, że religia jest jedynym uzasadnieniem zasad moralnych, to ankietowani z Jordanii oraz pochodzenia szwajcarskiego i ukraińskiego. Są to też osoby, które angażują się w życie religijne z potrzeb wewnątrznych – 60%. Jednak interesujący jest fakt, że pozostałe 40% stanowią osoby, które w ogóle nie angażują się w życie religijne.

**Tabela 2. Zasady moralnego postępowania w życiu**

Numer pytania	Odpowiedź	Wartość procentowa udzielonych odpowiedzi
1	Należy mieć jasno określone zasady moralne i zawsze, w każdej sytuacji kierować się nimi w życiu.	46
	Nie trzeba kierować się z góry określonymi zasadami moralnymi, ale należy w danej sytuacji wybrać najlepsze rozwiązanie problemu i znajdować odpowiednie sposoby zachowania się.	54
2	Istnieją jasne reguły, dotyczące wszystkich ludzi, które określają co jest dobre a co złe, bez względu na okoliczności.	43
	Nie istnieją jasne reguły dotyczące dobra i zła. Wszystko zależy od okoliczności.	57
3	Powinniśmy ufać każdemu człowiekowi do momentu, aż ten nie zawiedzie naszego zaufania.	55
	Nie należy ufać ludziom. Na pełne zaufanie zasługujemy tylko my sami.	45
4	Pomagając innym nie należy brać pod uwagę, czy ktoś się odwdzięczy czy nie.	84
	Nie należy pomagać ludziom, którzy nigdy nie starają się odwdzięczyć.	16
5	Tylko religia uzasadnia i tworzy zasady moralne	16
	Zasady moralne są uzasadnione jedynie przez ludzkie sumienie.	84

Źródło: jak w tabeli 1.

Aby sprawdzić, co respondenci sądzą o sytuacjach, które często mają miejsce w przedsiębiorstwach, osoby należące do próby badawczej poproszono o ocenę kilku podanych scenek sytuacyjnych. Należało określić, czy osoby opisane w krótkich historiach postąpiły moralnie, czy też nie. Ankietowani zdecydowali jedynie o moralności popełnionych czynów, nie dodając żadnego wyjaśnienia swojego wyboru co mogło stanowić trudność w bardziej skompli-



kowanych sytuacjach. Na wykresie 3 przedstawiono rozkład udzielonych przez respondentów odpowiedzi na kolejne scenki sytuacyjne.

Pierwsza opisana sytuacja dotyczyła agresywnej wymiany zdań, po której pracodawca spoliczkował swojego pracownika. Wszystko to miało miejsce w obecności innych współpracowników. Większość ankietowanych uznała, że zachowanie to było niemoralne. Jednak 6% osób stwierdziło, że zachowanie to nie naruszyło zasad moralności. Były to osoby przede wszystkim pochodzące z Polski oraz z Ukrainy i Szwajcarii. Wszystkie były zaangażowane w życie religijne z własnych potrzeb bądź z nakazów rodziców. Jedynie jedna z nich w ogóle nie była w religijne życie zaangażowana. Były to osoby w wieku 18-30 lat. Można więc stwierdzić, że żaden z tych czynników nie miał wpływu na opinie respondentów.

### Wykres 3. Ocena moralności scenek sytuacyjnych



Źródło: opracowanie własne.



Druga ze scenek sytuacyjnych brzmiała: „Klient dokonał zakupu przez Internet. Jednak na drugi dzień otrzymał wiadomość o chwilowym braku danego produktu w magazynie i możliwościach, które proponuje mu sprzedawca: zwrot pieniędzy, dłuższe oczekiwanie na zakupiony przedmiot, bądź wybranie innego modelu produktu”. Większość ankietowanych (96%) zgodnie stwierdziła, że postępowanie sprzedawcy było moralne. Jedynie 5 osób nie podzielało tej opinii, uważając, że zostały złamane zasady moralnego zachowania się. Były to osoby pochodzenia francuskiego, ukraińskiego oraz polskiego. Również w tym przypadku były to osoby angażujące się w życie religijne. Nie można więc stwierdzić, że fakt ten wpłynął na dokonanie oceny konkretnej sytuacji.

Nieco większą rozbieżność można zauważyć w ocenach zachowania pracowników, którzy zwracają się po imieniu do swojego przełożonego. 79% ankietowanych uważa, że zachowanie takie jest moralne i jak najbardziej akceptowalne. Pozostałe 21% nie zgadza się z tym zdaniem. Jednak podobnie jak w poprzednich sytuacjach są to osoby pochodzące z różnych krajów. Odpowiedzi tej udzielili Polacy, Francuzi, Szwajcarzy, Niemcy, Brytyjczycy oraz Portugalczycy. Są to również osoby z każdej grupy wiekowej.

Kolejne dwie sytuacje dotyczyły zatrudnienia siostrzenicy jako asystentki we własnej firmie. Jednak w jednej historii dziewczyna ta nie była kompetentna i nie wywiązywała się dobrze ze swoich obowiązków. W drugiej sytuacji siostrzenica wypełniała poprawnie wszystkie powierzone jej zadania i była kompetentna. Pierwszą z tych sytuacji ankietowani uznali za niemoralną. Odpowiedź ta uzyskała 87% głosów. Inaczej wygląda sytuacja, gdy siostrzenica bardzo dobrze wywiązywała się z obowiązków. Fakt ten sprawił, że aż 82% respondentów orzekło moralność tej sytuacji. Pozostałe 18% wciąż dostrzega niemoralne zachowanie w zatrudnianiu rodziny w przedsiębiorstwie. Osoby te są pochodzenia przede wszystkim polskiego, niemieckiego i francuskiego.

Następna sytuacja dotyczyła pracownika, który spóźnił się do pracy ponad godzinę i nie poinformował o tym swojego przełożonego. 15% ankietowanych uważa takie postępowanie za moralne. Pozostałe 85% jest zdanie, że zachowanie to narusza zasady moralne. Brak łamania zasad moralności stwierdzają osoby z Polski, Wielkiej Brytanii, Niemcy oraz z Indii, Japonii, Szwajcarii i z Francji.

Postępowanie kolejnego bohatera krótkiej historii aż 26% osób określa jako moralne. Ankietowani nie widzą łamania zasad moralności w robieniu dodatkowych przerw w pracy po to, aby zapalić papierosa. Są to osoby zarówno z Polski, Wielkiej Brytanii, Francji, Chile, Estonii oraz Szwajcarii. Pozostałe 74% stwierdza, że takie zachowania są niemoralne.

„Współpracownicy często żartują i śmieją się z nowego kolegi, który jeszcze nie nauczył się poprawnie wykonywać zadań mu powierzonych” – tak brzmi jedna z następnych historii, którą musieli ocenić ankietowani. W tym przypadku jedynie 12% ankietowanych stwierdziło, że postępowanie to jest moralne. Pozostałe 88% uważa takie zachowanie za naganne. Nie należy naśmiewać się

ze współpracowników. Podobny rozkład odpowiedzi można zauważyć w następnym pytaniu dotyczącym nierównego wynagrodzenia podstawowego, mimo zajmowania tego samego stanowiska. Większość ankietowanych, 81%, uważa, że postępowanie pracodawcy jest niemoralne. Równe traktowanie jest więc bardzo ważne. Pochodzenie respondenta nie miało zbyt dużego znaczenia przy udzielaniu odpowiedzi.

Wprowadzenie „dnia wolności” w dużej firmie, podczas którego nie należy przychodzić do pracy w garniturze czy w koszuli, a w swobodnym, niezobowiązującym stroju 78% ankietowanych uważa za moralne. Jednak pozostałe 22% stwierdza, że jest to złamanie zasad moralności. Respondenci dostrzegają w takim postępowaniu narzucanie swojej woli i pozbawianie wolności wyboru. Niezgadzający się więc z narzuconym „dniem wolności” to przede wszystkim Polacy, ale również Niemcy, Francuzi i Brytyjczycy.

Korzystanie ze służbowego telefonu w celu wykonywania prywatnych połączeń oraz wynoszenie długopisów, papieru i innego firmowego sprzętu biurowego większością głosów określono zachowaniem niemoralnym. Jednak część osób nie widzi w tym postępowaniu nic złego. Są to zarówno osoby pochodzenia polskiego, francuskiego, estońskiego oraz szwajcarskiego. Ankietowani pozostałych narodowości zgodnie stwierdzili, że nie można tak postępować.

## Podsumowanie

Przedmiotem niniejszego opracowania była tematyka moralności w kontekście zarządzania organizacjami oraz odmienne jej wykorzystanie przez przedsiębiorstwa. Przedstawiono również różne przypadki złamania jej zasad. Celem pracy było zweryfikowanie tezy, że w postrzeganiu moralności przez społeczeństwo występują istotne różnice. Przeprowadzone badanie ankietowe potwierdza wcześniej postawioną tezę, że rozumienie moralności oraz jej zasad różni się w społeczeństwie. Skonfrontowano ze sobą odpowiedzi respondentów pochodzących z różnych krajów m.in. z Polski, Francji, Niemiec, Hiszpanii, Japonii czy Wielkiej Brytanii jednak nie stwierdzono większego wpływu na udzielane odpowiedzi czynnika jakim jest właśnie kraj pochodzenia ani nawet zaangażowanie w życie religijne. Większa część respondentów zgodnie stwierdziła, że moralność oznacza postępowanie z własnym sumieniem.

Podsumowując wszystkie odpowiedzi próby badawczej można stwierdzić, że ani stopień zaangażowania w życie religijne, ani kraj pochodzenia respondenta nie wpłynął znacząco na oceny podanych sytuacji. Należy więc wnioskować, że to inne czynniki wpływają na sposób oceny moralności sytuacji. Potwierdza się więc teoria mówiąca, że oprócz religii i kraju pochodzenia to otoczenie oraz wychowanie, a nawet osobiste predyspozycje, ludzkie sumienie wpływają na postrzeganie moralne i wygłaszane moralne oceny. Teoria ta ma

duże odzwierciedlenie w etyce biznesu i codziennych sytuacjach w miejscu pracy. W większości odpowiedzi ankietowani byli bardziej zgodni uznając, że donoszenie, oszustwa, plotki, kwestionowanie autorytetu czy kradzież biurowych akcesoriów są postępowaniem niemoralnym. Jedynie kilka sytuacji podzieliło zdania respondentów. Jednak na udzielaną odpowiedź nie miał również wpływu kraj pochodzenia czy zaangażowanie w życie religijne. Istnieją dwa najważniejsze podejścia dotyczące przyczyn odmiennych ocen moralnych. Pierwsza z nich głosi, że myślenie moralne jest zdolnością, którą każdy człowiek ma w sobie od początku. Natomiast według drugiej teorii, moralność jest kształtowana w człowieku przez otoczenie oraz wychowanie i kulturę w jakiej dorasta. Przeprowadzone badanie potwierdza, że bez względu na przyczyny odmiennych ocen moralnych, każdy człowiek w inny sposób rozumie zasady moralne, a sama moralność może być dla niego zupełnie inną wartością.

## Bibliografia

- Gasparski W. (red.) (2013), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Haidt J. (2014), *Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi dzieli religia i polityka?*, Smak Słowa, Sopot.
- Jankowski H. (red.) (1973), *Etyka*, PWN, Warszawa.
- Krzyżak T. (2016), *Wybiórczość nasza codzienna*, „Rzeczpospolita”, 20.04.
- Ossowska M. (1999), *Socjologia moralności. Zarys zagadnień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pieter J. (1975), *Zarys metodologii pracy naukowej*, PWN, Warszawa.
- Słownik Języka Polskiego* (1994), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Usterka (2016), <http://www.ttv.pl/usterka,191440,n.html> [dostęp: 06.06.2016].
- Węgrzecki A. (2011), *Zarys filozofii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wiem co jem i wiem co kupuję* (2016), <http://player.pl/programy-online/wiem-co-jem-i-wiem-co-kupuje-odcinki,991/> [dostęp: 06.06.2016].

## Morality in Organisation Management

### Summary

The subject of the study is an analysis of the ways of understanding morality in the specific context – organisation management. To present the differences in perceiving morality, in the theoretical part, the authors presented the selected views from philosophy on the issue of ethics and

morality. Further on, they described the findings of the survey aimed at presentation of the respondents' opinions on morality in both spheres. The research problem concerns the issue of the differences stemming from morality perception by individuals representing different national cultures. While working out the survey questionnaire the authors were searching answers to the following questions:

- Is there a relationship between the origin, education and practice of religion and the opinion on what is moral and what is not?
- What is the difference in the opinion of individuals from different cultures on the issue of morality of certain situations occurring at work and in the way of perception of the business world?

**Key words:** morality, ethics, organisation management, knowledge management, multicultural management.

**JEL codes:** G3

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku.

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. Jan Fazlagić, prof. nadzw. UEP

Izabela Grzegorz,

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wydział Zarządzania

Katedra Badań Rynku i Usług

Al. Niepodległości 10

61-875 Poznań

tel.: 61 854 36 23

e-mail: jan.fazlagic@ue.poznan.pl