

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdorska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Malgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Dariusz Turek

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: dturek@sgh.waw.pl

„KONCEPCJE CZŁOWIEKA” A NIEETYCZNE ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI. MEDIACYJNA ROLA KOMPETENCJI MORALNYCH

„CONCEPTS OF HUMAN NATURE” VS. UNETHICAL WORK BEHAVIORS. MEDIATION ROLE OF MORAL COMPETENCIES

DOI: 10.15611/pn.2016.430.28

JEL Classification: D23, D03, D83, C83

Streszczenie: Zachowania nieetyczne w środowisku zawodowym stanowią w ostatnich latach jeden z częściej podejmowanych wątków w naukach o zarządzaniu. Ich konsekwencją są bowiem wymierne straty dla organizacji zarówno o charakterze finansowanym, jak i wizerunkowym. Poszczególni badacze podejmują zatem próby zrozumienia tego, co kieruje pracownikami angażującymi się w tego typu postępowanie. W niniejszym opracowaniu ukazano, że predyktorem tego typu czynów mogą być subiektywne wyobrażenia o naturze człowieka ujęte w cztery typy: człowieka ekonomicznego, niedoskonałego, społecznego i humanistycznego. Na podstawie przeprowadzonych badań na grupie 274 pracowników różnych organizacji wykazano, że posiadana przez jednostki „koncepcja człowieka ekonomicznego” i „niedoskonałego” bezpośrednio wyjaśnia nieetyczne zachowania w miejscu pracy. W przypadku „koncepcji człowieka społecznego” i „humanistycznego” związku tych zmiennych nie uzyskano. Wykazano natomiast „pośredni” wpływ tych koncepcji, poprzez mediacyjną rolę kompetencji moralnych.

Słowa kluczowe: koncepcje człowieka, nieetyczne zachowania, kompetencje moralne, modele mediacyjne.

Summary: Unethical work behaviors have represented one of the most frequently undertaken topics in managing science in recent years. The consequences of unethical behaviors are measurable outcomes, both financial and organizational. Therefore researchers try to understand predictors of this type of behaviors. In the present study it is shown that one of the determinants of such behaviors can be subjective “concepts about human nature” described in four types: economic, imperfect, social and humanistic man. Based on the study on 274 employees of various organizations it was shown that „the concept of economic man” and „imperfect man” which was possessed by the individual, directly explained unethical behaviors in the workplace. In the case of „the concept of social man” and „humanist” the relationship of these variables was not obtained. However, an „indirect” relationship between these concepts, through the mediation role of moral competencies was shown.

Keywords: concepts of a man, unethical work behaviors, moral competencies, mediation models.

1. Wstęp

Na gruncie behawioralnej etyki biznesu, a więc dziedziny, która analizuje jednostkowe zachowania lub decyzje pracowników, a także przyczyny tych decyzji odnoszące się powszechnie akceptowanych norm moralnych [Treviño i in. 2006, s. 952], przyjmuje się, że wyznawane i akceptowane przez pracowników „filozofie” (np. konsekwencjonalizm, teoria cnót, czy deontologia) warunkują ich postępowanie. „Filozofie” te są zarówno zbiorem określonych wartości ułożonych hierarchicznie, jak i pewnymi założeniami o charakterze ontologicznym. Są rezultatem często nieświadomego wyboru odpowiedzi na fundamentalne kwestie, dotyczące otaczającej rzeczywistości, człowieka i całego świata biznesu [Miesing, Preble 1985; Ferrell i in. 2002]. „Filozofie” te wyjaśniają zatem, dlaczego dana osoba uważa, że jedno zachowanie jest bardziej pożądane z moralnego punktu widzenia, a inne „gorsze”; ponadto wpływają na podejmowanie jednostkowych decyzji [Turek 2011].

W ostatnich latach badacze zainteresowali się także tym, w jaki sposób przyjmowanie, nie tyle całych „filozofii”, ile konkretnych „koncepcji człowieka” (czyli uproszczonych założeń na temat natury ludzkiej), pozwala wyjaśniać postępowanie pracowników w organizacji [Solomon 1996; Zhi i in. 2011; Turek, Wojtczuk-Turek 2011a; Horodecka 2012]. Przykładowo Xinbin [1998] zauważa, że odmienne założenia odnośnie do natury człowieka prowadzi menedżerów do podejmowania różnych zachowań, stosowanych praktyk czy przejawianych stylów przywódczych wobec swoich podwładnych. Sumantra [2005] twierdzi, że negatywne postrzeganie natury ludzkiej może prowadzić do złych/nieetycznych zachowań. Podobne wnioski formułuje również Sabanci [2008], podkreślając, że przyjmowane „koncepcje człowieka” są ważnym predyktorem postaw czy zachowań pracowniczych. W tym kontekście Łukaszewski [1997] konkluduje, że „koncepcje człowieka” mogą pełnić zarówno funkcje regulacyjne, jak i motywacyjne, a dzięki temu uzasadniać postępowanie i decyzje podejmowane przez podmiot. Powołując się na daną koncepcję, jednostka może usprawiedliwiać własną nieuczciwość czy okrucieństwo lub też niechęć do udzielania pomocy [Aronson 2004]. Wydaje się zatem, że przyjmowanie przez pracowników organizacji uproszczonych „koncepcji człowieka” będzie rzutowało na postępowanie moralne postępowanie w środowisku zawodowym. Problematyka ta jest szczególnie istotna, gdyż zachowanie nieetyczne – rozumiane jako postępowanie pracowników niezgodne z ustalonymi ogólnospołecznymi normami, standardami i zasadami moralnymi funkcjonującymi w środowisku społecznym i zawodowym [Moore i in. 2012] – rokrocznie przekłada się miliardowe straty dla sektora przedsiębiorstw [Turek 2012].

Celem niniejszego opracowania jest analiza, czy i w jaki sposób przyjmowane „koncepcje człowieka” przekładają się na nieetyczne zachowania pracowników. Weryfikowanym mechanizmem tłumaczącym postępowanie pracowników są „kompetencje moralne”, które pośredniczą w tej refleksji.

2. Rola „koncepcji człowieka” w wyjaśnianiu postępowania pracowników

Założenia ontologiczne dotyczące natury ludzkiej stanowią jądro większości teorii w naukach społecznych – w szczególności tych, które odnoszą się do ludzi i ich postępowania. Filozofowie nauki wskazują, że opisywanie rzeczywistości w ramach poszczególnych paradygmatów *implicite* zakłada przyjęcie jakiegoś uproszczonego modelu natury ludzkiej [Czarnocka 2003]. Na gruncie badań psychologicznych zakłada się, że respektowanie danej „koncepcji człowieka” przekłada się na procesy kształtowania postaw, kategoryzowania i wyjaśniania zachowań innych ludzi [Kozielecki 1998; Lachowicz-Tabaczek 2004]. Na płaszczyźnie ekonomii zaakceptowanie określonego „modelu człowieka” jest nieodłącznym aspektem wyjaśniania procesów i zjawisk gospodarczych, a także tworzenia makroekonomicznych modeli rozwoju ekonomicznego [Tomer 2001]. Z kolei w naukach o zarządzaniu określona „koncepcja natury ludzkiej” jest podstawą optymalizowania działań, podejmowanych przez kadrę zarządzającą organizacjami w celu wywierania wpływu społecznego i motywowania pracowników [Solomon 1996; Bartkowiak 2010; Turek 2010a; Miroński 2013]. Jako przykłady można podać niedopuszczanie kobiet do pełnienia funkcji menedżerskich, zakładając, że nie mają one zdolności przywódczych (seksizm racjonalny), czy wyrażanie niechęci do inwestowania w rozwój pracowników, odwołując się do koncepcji natury ludzkiej opisywanej przez McGregora jako model X, w myśl którego pracownik jest leniwy i nie dąży do rozwoju [Lachowicz-Tabaczek 2004, s. 80]. Inną egzemplifikacją badań w tym obszarze są analizy międzykulturowe, które ukazują, że w zależności od norm i wartości kulturowych pracownicy organizacji „przechowują w umysłach” inną koncepcję natury ludzkiej [Saha 1990; Zhi i in. 2011].

„Koncepcja człowieka” jest zatem pewną reprezentacją wiedzy o naturze ludzkiej zawartą *implicite* w ramach teorii naukowych. Na poziomie jednostki koncepcja taka jest uproszczonym „obrazem człowieka”, jaką przyjmuje się do spójnego wyjaśniania swojego postępowania i/lub zachowania innych ludzi. Można ją określić jako heurystykę biorącą udział w procesach decyzyjnych. Powołując się na badania Kehnemana [2012, s. 166], można stwierdzić, że przycięcie danego „modelu człowieka” aktywizuje w pamięci osoby powiązane z sobą idee dotyczące „natury ludzkiej”, przekładając się na procesy wnioskowania, motywacyjne i behawioralne. Jak wykazała także Kunda [1990], ludzie postrzegają rzeczywistość i zachowują się zgodnie z tym, w co wierzą – co określa się jako „błąd konfirmacji” czy „rozumowanie umotywowane”. Również Dweck [2012] opisała, w jaki sposób „naiwne teorie natury ludzkiej” mogą wiązać się zarówno z emocjami, jak i zachowaniami poszczególnych jednostek i ich strategiami rozwojowymi. Weiner [2012] natomiast dowiódł, że zachowanie człowieka (altruistyczne lub agresywne) jest w dużej mierze konsekwencją procesu atrybucji, czyli wnioskowania o dyspozycjach innych osób i motywach ich postępowania. Innymi słowy, poznawanie rzeczywistości czy też jej wy-

jaśnienie – jak wskazywali wcześniej przedstawiciele m.in. konwencjonalistycznej filozofii nauki (Duhem) czy socjologii nauki (Fleck, Kuhn) – jest uteoretyzowane wiedzą i przekonaniem, jakie posiadamy na jej temat [Sady 2000]. Przyjmowana koncepcja człowieka stanowi zatem ważny czynnik wyjaśniający przekonania i zachowania jednostek.

2.1. Typologia „koncepcji człowieka”

„Koncepcji człowieka” można wyartykułować bardzo wiele. W zasadzie w każdym nurcie filozoficznym czy socjologiczno-ekonomicznym i psychologicznym sformułowano założenia nt. natury człowieka, które następnie stały się „pryzmatem” wyjaśniania zachowań jednostkowych. W naukach o zarządzaniu obok klasycznej koncepcji „człowieka ekonomicznego” funkcjonuje wiele innych. Począwszy od dychotomii „sylwetek pracowników” sformułowanych przez McGregora [1960] w tzw. teoriach X i Y, czterech typów „natury ludzkiej” według Scheina [1970]: racjonalno-ekonomiczny, społeczny, samoaktualizujący się i kompleksowy, skończywszy na najnowszych koncepcjach badania organizacji i środowiska zawodowego z perspektywy neuronauk [Becker i in. 2011]. Nie podejmując jednak w tym miejscu analizy wszystkich „koncepcji człowieka” ani ich składowych, warto skoncentrować się na wybranej klasyfikacji, która posłuży do wnioskowania o zachowaniach pracowników. Użyteczną perspektywą analityczną będzie opracowana w poprzednich artykułach [Turek 2010a; Turek, Wojtczuk-Turek 2011a; Horodecka i in. 2013; Horodecka, Martowska 2013] koncepcja czterech najczęściej formułowanych na gruncie nauk o zarządzaniu „typologii natury ludzkiej”, tj. człowieka ekonomicznego, społecznego, niedoskonałego i humanistycznego.

„**Człowiek ekonomiczny**” jest koncepcją nawiązującą do badań J.S. Milla w pracy *Zasady ekonomii politycznej* [Mill 1966], opartą o wcześniejsze analizy: nominalistyczną – Hobbesa, utylitarystyczną – Bentham, empiryczną – Locke’a, a także ekonomiczne – Smitha i Ricarda. W uproszczeniu, „człowiek ekonomiczny” jest skoncentrowany na sobie, egoistycznie dąży do posiadania coraz większej ilości dóbr materialnych (pieniądze) i symbolicznych (pozycja w hierarchii, władza). Gromadzenie ich sprawia bowiem satysfakcję – jest przyjemne. Powiększanie bogactwa, statusu, władzy jest jednak zawsze niezależne od oczekiwań innych ludzi, organizacji czy całej społeczności. W tym sensie, jako jednostka, „człowiek ekonomiczny” jest odseparowany od wszelkich uwarunkowań sytuacyjnych, normatywnych czy kulturowych [Ng, Tseng 2008]. Jest on także jednostką z natury niezmienną, niepodatną na oddziaływanie edukacyjne czy zmianę sposobu funkcjonowania.

Wybór sposobów postępowania, czy szerzej: podejmowanie decyzji, ma charakter zawsze i wyłącznie racjonalny. Racjonalność jest kolejną charakterystyką tej koncepcji człowieka, która warunkuje podejmowanie „mechanicznych” decyzji skierowanych na osiągnięcie coraz większej satysfakcji [Tomer 2001, s. 282]. W sensie normatywnym „człowiek ekonomiczny” jest „egoistą”, który nie respektując po-

trzeb, wartości czy norm innych osób lub grup, dąży jedynie do maksymalizacji swoich korzyści.

„**Człowiek społeczny**”. Podstawowym założeniem tej koncepcji [Dahrendorf 1968] jest przekonanie, że jednostka nie jest w pełni autonomiczna, gdyż jest determinowana społecznymi normami i wartościami. Jest więc człowiekiem działającym w określonej kulturze organizacyjnej, która kształtuje jego sposób myślenia i odczuwania. Tożsamość osoby czy jej kompetencje są więc konsekwencją społecznego procesu i wzajemnej interakcji otoczenia osobistego i zawodowego, który narzuca jej role społeczne. Uczenie się i odgrywanie tych ról są drogą do osiągnięcia zadowolenia i samospelnienia [Hirsch i in. 1987]. Ważną funkcję pełnią tu emocje. One bowiem pozwalają na tworzenie efektywnych i bliskich relacji interpersonalnych, tak ważnych dla „człowieka społecznego”. One również są często wyznacznikiem, czy innymi słowy: podstawą do wartościowań. W tej koncepcji podejmowanie decyzji i zachowanie (w tym moralne) nie ma bowiem charakteru czysto racjonalnego, ale wynika ze wzajemnej zależności jednostek od siebie. W tym rozumieniu „człowiek społeczny” bardziej niż motywem egoizmu będzie kierował się wartościami i normami grupowymi, jak też podlegał uwarunkowaniom instytucjonalnym, które nakładają na niego obowiązek podporządkowania się i wykazywania troski o innych. Jako podmiot „społecznie uwikłany” musi on respektować naczelne normy moralne, gdyż to one zapewniają trwanie i ciągłość każdego systemu społecznego.

„**Człowiek niedoskonały**” determinowany jest do działania wewnętrznymi, nieświadomymi popędami [Kozielecki 1998, s. 94]. Mają one charakter pierwotny – wynikają z determinant biologicznych, np. zaspokojenie głodu, seksualny, lub wtórny – powstają w drodze socjalizacji, np. bezpieczeństwa, miłości, afiliacji. Istotą tej koncepcji jest psychiczny determinizm, gdyż wszystko, co robi, myśli i czuje pracownik, motywowane jest przez wewnętrzne siły, których nie jest on świadomy. W jego funkcjonowaniu nie występuje przypadek ani wpływ czynników sytuacyjnych (w tym całość kontekstu kulturowo-społecznego firmy), ale wszystko zależy od motywów wewnętrznych, które domagają się zaspokojenia. W tym sensie jest to koncepcja heteronomiczna, gdyż popędy i potrzeby jednostki decydują o zachowaniu pracownika, ale nie racjonalna kalkulacja, cenione wartości czy wybór. Cel tych wewnętrznych motywów jest zawsze ten sam – osiągnięcie jednostkowej przyjemności lub rozładowanie napięcia. Nie zawsze cel ten musi być realizowany bezpośrednio, ale także pośrednio, poprzez różne substytuty, np. władza, pieniądze, sława, szacunek. W wymiarze moralnym jego postępowanie często wynika z interioryzacji norm i wartości, które jednak mogą powodować wewnętrzne konflikty i aktywizować lęki, gdyż często uniemożliwiają jednostce rozładowanie tkwiącego w niej biologicznego popędu. Pojawia się zatem tendencja dążenie–unikanie, która uniemożliwia „pełne” przejawianie cnót moralnych czy troski o innych.

„**Człowiek humanistyczny**” jest jednostką autonomiczną, świadomą i niezależną moralnie od innych. Jest czymś więcej niż „sumą swych części”, a więc poznanie go nie jest nigdy pełne, jego możliwości do końca określone, a jego kompetencje

raz na zawsze zdiagnozowane. Jego samoświadomość i samoistość oznacza m.in. to, że nie może być traktowany w sposób instrumentalny, ma bowiem przypisaną z natury godność. Motywacje do działania mają charakter bardziej wewnętrzny aniżeli zewnętrzny. Motywacja autonomiczna jest bowiem tym czynnikiem napędzającym aktywność, która daje poczucie satysfakcji. Człowiek według tej koncepcji ma naturę społeczno-kulturową i jedynie w relacji z innymi osobami możliwy jest jego rozwój osobisty i zawodowy, zwłaszcza poprzez realizację podstawowych wartości ludzkich, takich jak prawda, dobro i piękno. Przejawia on bowiem orientację aksjologiczną wiążącą się z moralną i społeczną odpowiedzialnością. Stąd skłonny jest ufać ludziom, troszczyć się o nich, a także wierzyć im i dostrzegać w nich pozytywne i silne strony. Natura „człowieka humanistycznego” predysponuje go do tworzenia klimatu zawodowego sprzyjającego akceptacji różnorodności, podmiotowości i godności innych osób. Zarazem akceptacja odrębności jest zgodą na społeczny dyskurs, wybór innych metod i środków postępowania i realizowania wspólnie ustalonych celów.

2.2. W jaki sposób „koncepcje człowieka” wiążą się z nieetycznym postępowaniem pracowników?

Wszystkie ze wskazanych konceptualizacji natury człowieka w różnorodny sposób odnoszą się do kwestii moralności, ukazując pewną dychotomię wyrażaną na kontinuum egoizm–społeczny altruizm. Przyjmując, że koncepcje te pełnią funkcje heurystyczne i regulacyjne dla postępowania pracowników, można założyć, że przekonaniu o funkcjonowaniu ludzi jako „ekonomicznych” (tzw. ekonów) towarzyszyć będą inne zachowania aniżeli jednostkom uważających i oceniających, przez pryzmat idei „człowieka humanistycznego”. Przykładowo Lachowicz-Tabaczek [2004, s. 203] wykazała, że menedżerowie przekonani, że ludzie są z natury niezmienni (co można w przybliżeniu odnieść też do jednej z charakterystyk modelu człowieka ekonomicznego czy niedoskonałego), są mniej skłonni do życzliwości i dbałości o potrzeby pracownicze. Przez to mogą zachowywać się egoistycznie i wykorzystywać zasoby organizacyjne do własnych celów. Przeciwnieństwem tego są kierownicy akceptujący założenie o zmienności natury podmiotu (co jest jednym z wymiarów koncepcji człowieka społecznego i humanistycznego). Przejawiają oni bardziej partnerskie relacje interpersonalne i angażują się we współpracę z innymi. Wobec tego będą traktować innych ludzi z większym szacunkiem, a zasoby organizacyjne uważać za dobro wspólne.

Horodecka i Martowska [2013] dowiodły także, że „różne modele człowieka” w odmienny sposób warunkują prospołeczne zaangażowanie jednostek w organizacji i charakteryzują się innym poziomem inteligencji emocjonalnej. Osoby kierujące się koncepcją humanistyczną i społeczną, która pozytywnie łączy się z inteligencją emocjonalną, częściej wykazują zachowania prospołeczne niż osoby posiadające ekonomiczny lub niedoskonały „obraz człowieka”. W innych bada-

niach tych autorek stwierdzono, że „model człowieka niedoskonałego” pozytywnie koreluje z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli, a „humanistyczny” – z wewnętrznym [Horodecka i in. 2013]. Ponadto „koncepcje człowieka” różnicują również style przywódcze i sposoby zachowań wobec podwładnych. Za badaniami Sumantra [2005] można konkludować, że negatywne postrzeganie natury ludzkiej (np. niedoskonałej czy ekonomicznej) może częściej prowadzić do nieetycznych zachowań niż postrzeganie „pozytywnej strony natury ludzkiej” (społecznej i/lub humanistycznej).

Wobec powyższego przyjęto następujące hipotezy:

H1: Przyjmowanie koncepcji „człowieka ekonomicznego” i „niedoskonałego” pozytywnie koreluje z gotowością do angażowania się w zachowania nieetyczne.

H2: Przyjmowanie koncepcji „człowieka humanistycznego” i „społecznego” negatywnie koreluje z gotowością do angażowania się w zachowania nieetyczne.

Badania na gruncie zachowań organizacyjnych i behawioralnej etyki biznesu zazwyczaj nie pokazują bezpośrednich przyczyn decyzji i zachowań jednostek, ale wskazują albo na interakcję wielu uwarunkowań, albo koncentrują się na wybranych mechanizmach prowadzących ludzi do danego postępowania w oparciu o tzw. modele mediacyjne lub moderacyjne [Turek, Wojtczuk-Turek 2015]. Należy zatem przyjąć, że związki pomiędzy „koncepcjami człowieka” a nieetycznymi praktykami pracowników także będą miały charakter pośredni. Innymi słowy o tym, że dany „model człowieka” wiąże się z zachowaniami pracowników, będzie decydowała zmienna pośrednicząca, tzw. mediator, w postaci „kompetencji moralnych” – rozumianych jako umiejętność dostrzegania sytuacji moralnych i wybór sposobów działania [Turek, Wojtczuk-Turek 2011a].

Przyjęcie, że kompetencje moralne mogą bezpośrednio wiązać się zarówno z „koncepcjami człowieka”, jak i zachowaniami nieetycznymi, jest uzasadnione z kilku powodów. Przykładowo, zgodnie z teoriami atrybucji [Weiner 2012; Dweck 2012] można przyjąć, że zachowania wobec innych osób, organizacji czy też gotowość do doskonalenia jest konsekwencją tego, jak postrzegamy dane zjawiska i je wyjaśniamy. Zatem jeżeli uznajemy, że ludzie są z natury ekonomiczni czy są niedoskonalymi, to ich potencjał w zakresie rozwoju własnych kompetencji moralnych także będzie mniejszy – w przeciwieństwie choćby do koncepcji człowieka humanistycznego czy społecznego. Wynika z tego zatem, że dana koncepcja człowieka w sposób bezpośredni łączy się z tym, jakim poziomem kompetencji moralnych dysponuje podmiot. Za wnioskiem tym przemawiają także dotychczasowe badania w tym obszarze. Lachowicz-Tabaczek [2004] stwierdziła, że wnioskowanie o naturze ludzkiej wiąże się z gotowością do rozwijania swojego potencjału. Turek i Wojtczuk-Turek [2011a] wykazali, że osoby przyjmujące „obraz człowieka” humanistycznego i społecznego charakteryzują się statystycznie wyższym poziomem kompetencji moralnych niż osoby wnioskujące o ludziach na postawie „koncepcji człowieka ekonomicznego” i „niedoskonałego”. Także Horodecka i Martowska [2013] dowiodły, że „obraz człowieka” różnicuje u jednostek poziom „kompetencji emocjonalnych”

(inteligencji emocjonalnej), które odgrywają ważną rolę w moralnych zachowaniach jednostek [Jones 1991]. Wydaje się, że najlepszym dowodem empirycznym na powiązanie „koncepcji człowieka” z decyzjami moralnymi są badania Haidta [2014]. Zdaniem tego autora działania moralne są nie tylko wynikiem intuicji, ale „filtrowane” są również założeniami epistemologicznymi, jakie mają ludzie na temat otaczającej rzeczywistości i innych osób. Zatem postrzeganie świata i definiowanie człowieka względem pewnych kategorii (koncepcji) będzie rzutować na ocenę moralną i wybór sposobów postępowania.

Elementem kluczowym modeli mediacyjnych jest nie tylko ukazanie powiązania tej zmiennej z predyktorem, ale także przedstawienie dowodów, że może on wyjaśniać zmienną zależą [Hayes 2013]. Dotychczasowe badania pokazują, że kompetencje moralne stanowią ważny czynnik wyjaśniający tendencje pracowników do zachowań nieetycznych [Kidder 1995; Martin, Austin 2010; Turek 2010b; Turek, Wojtczuk-Turek 2011b; Moore i in. 2012; De Schrijver, Maesschalck 2013]. Innymi słowy, osoby posiadające bardziej rozwinięte kompetencje moralne relatywnie rzadziej łamią zasady i normy organizacyjne, na których oparte jest funkcjonowanie przedsiębiorstw.

W związku z tym przyjęto hipotezę mówiącą, że:

H3: Kompetencje moralne stanowią zmienną pośredniczącą pomiędzy „koncepcjami człowieka” a nieetycznymi zachowaniami pracowników.

3. Metodyka badań własnych

3.1. Uczestnicy i procedura badawcza

Badania przeprowadzono w latach 2014–2015 na grupie 274 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku, którzy uczęszczali na zajęcia na studiach podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej. Pomimo że badana populacja nie spełnia kryteriów reprezentatywności, nie jest to przeszkodą we wnioskowaniu i ocenie hipotez badawczych. Badania bowiem dotyczyły testowania mechanizmu, który pozwala wyjaśniać postępowanie pracowników, a nie ogólnych determinant nieetycznych praktyk w środowisku zawodowym. Jak zauważa Hayes [2013], w badaniach tego typu nie jest wymagana zarówno reprezentatywność, jak i duża liczebność populacji.

Pod względem charakterystyki społeczno-demograficznej badani reprezentowali dwa szereble organizacji: kierownicze – 54% i niekierownicze – 46%. Zatrudnieni byli w większości w dużych (72%) i średnich firmach (16%), z branż: pośrednictwo finansowe, bankowość i ubezpieczenia (33%), doradczo-edukacyjna (12%) i inne (21%). Grupa była homogeniczna ze względu na wykształcenie (wyższe), rozkład grup w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety 53%, mężczyźni 47%, ze względu na wiek – dominowały osoby w przedziale 26–35 lat (71%) i 36–45 lat (21%) o całkowitym stażu zawodowych powyżej 5 lat (66%).

W celu weryfikacji hipotez i określania ścieżek zależności między zmiennymi posłużono się metodą SEM (*structural equation modeling*), zawartą w pakiecie AMOS, wersja 23. Wybór metody SEM wynikał z faktu, że analizowany nie był prosty model zawierający jedynie częściowe zależności pośrednie, lecz model złożony z wielu predyktorów. Jak wskazują badacze [Iacobucci i in. 2007; James i in. 2006], metoda SEM jest rekomendowana w tego typu analizach.

W procedurze estymacji modeli wykorzystano metodę największej wiarygodności (*maximum likelihood*), miarami dopasowania uczyniono zaś rekomendowane przez autorów [Kline 2011, s. 208] indeksy: RMSEA, CFI, TLI i SRMR, a także test Chi-kwadrat (χ^2).

3.2. Wykorzystane narzędzia badawcze

Koncepcje człowieka – do pomiaru tej zmiennej wykorzystano 16-stwierdzeniowy autorski kwestionariusz [Turek, Wojtczuk-Turek 2011a] diagnozujący „cztery koncepcje człowieka”: ekonomiczną, niedoskonałą, humanistyczną i społeczną, którego α Cronbacha oszacowano na 0,73. Konfirmacyjna analiza czynnikowa wskazała na graniczne parametry dopasowania ($\chi^2 = 8,263$, $df = 2$; $p = 0,011$; RMSEA = 0,085; CFI = 0,961; TLI = 0,932; SRMR = 0,081). Respondenci, wypełniając ten kwestionariusz, posługiwali się 5-punktową skalą Likerta, gdzie 1 – nigdy, a 5 – zawsze.

Kompetencje moralne – do pomiaru tej zmiennej posłużono się 40-stwierdzeniowym kwestionariuszem autorstwa Martina i Austina [2010]. Współczynnik rzetelności α dla całego narzędzia wyniósł 0,93, a konfirmacyjna analiza czynnikowa potwierdziła adekwatność narzędzia do badania ($\chi^2 = 275,162$, $df = 112$; $p = 0,24$; RMSEA = 0,041; CFI = 0,995; TLI = 0,973; SRMR = 0,025). Badani odpowiadając na stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu, posługiwali się 5-punktową skalą Likerta, gdzie 1 – nigdy, a 5 – zawsze.

Zachowania nieetyczne – badane były autorskim 21-stwierdzeniowym kwestionariuszem opracowanym na podstawie narzędzi autorstwa Kapteina [2010] i Bennett i Robinson [2000]. W procedurze weryfikacji narzędzia sprawdzono jego rzetelność ($\alpha = 0,91$) i przeprowadzono konfirmacyjną analizę czynnikową, która wykazała przydatność narzędzia do badania ($\chi^2 = 221,144$, $df = 172$; $p = 0,07$; RMSEA = 0,038; CFI = 0,972; TLI = 0,965; SRMR = 0,038). Badani odpowiadając na stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu, posługiwali się 5-punktową skalą Likerta, gdzie 1 – nigdy, a 5 – zawsze.

Wszystkie kwestionariusze stosowane były w formie samopisu, a źródłem materiału empirycznego byli sami badani, co potencjalnie może być źródłem zafałszowania wyników [Podsakoff i in. 2003]. Aby dokonać weryfikacji, czy taka sytuacja nie zachodzi, zastosowano dwie metody kontroli: *Harman's single factor test* i *common latent factor* (CLF). Przeprowadzona procedura wykluczyła możliwość błędnych oszacowań wynikających ze stosowanych metod.

4. Wyniki badań

Pierwszym etapem testowania hipotez były analizy korelacji poszczególnych zmiennych. Wyniki zaprezentowane w tabeli 1. ukazują, że postrzeganie, iż człowiek myśli i działa według „modelu ekonomicznego” ($r = 0,167$; $p < 0,01$) lub „niedoskonałego” ($r = 0,096$; $p < 0,05$), istotnie statystycznie wiąże się z większą liczbą przejawianych zachowań nieetycznych (sprzecznych z zasadami i normami organizacji). Zarazem nie odnotowano zależności pomiędzy „koncepcją człowieka społecznego” i „humanistycznego” a tego rodzaju praktykami zawodowymi.

Jednocześnie pierwsze dwie koncepcje natury człowieka nie korelują z kompetencjami moralnymi, w przeciwieństwie do modelu humanistycznego ($r = 0,315$; $p < 0,01$) i społecznego ($r = 0,244$; $p < 0,01$).

Tabela 1. Współczynniki korelacji pomiędzy zmiennymi

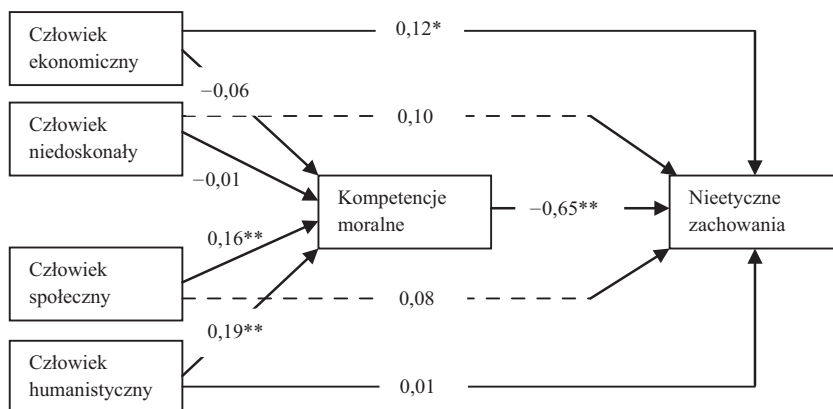
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Zachowanie nieetyczne	1									
2. Kompetencje moralne	-,433**	1								
3. Człowiek ekonomiczny	,167**	-,043	1							
4. Człowiek Społeczny	-,041	,244**	,085	1						
5. Człowiek niedoskonały	,096*	-,029	,188**	,080	1					
6. Człowiek humanistyczny	-,074	,315**	,087	,136**	-,111*	1				
7. Płeć	,225**	,032	,077	-,045	,061	-,079	1			
8. Wiek	-,085	,187**	,041	-,024	-,057	,029	,102*	1		
9. Stanowisko	,101*	-,331**	-,099*	,106*	,031	-,142**	-,320**	-,251**	1	
10. Staż pracy	-,168**	,226**	-,117*	-,078	-,127*	-,032	,266**	,518**	-,221**	1
11. Wielkość	-,071	,196**	-,069	,057	-,034	,058	,102*	,087	,066	,269**

N = 274; * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wyniki pozwalają odnieść się do hipotez: *H1* i *H2*. Postulowana w *H1* relacja zmiennych znajduje odzwierciedlenie w wynikach badania, wobec tego *H1* zostaje potwierdzona. Natomiast nie ma wystarczających podstaw do równoczesnego przyjęcia *H2*. Pomimo iż zaobserwowano ujemne korelacje pomiędzy koncepcją człowieka humanistycznego i społecznego a nieetycznymi zachowaniami pracowników, to nie są one jednak istotne statystycznie. *H2* nie uzyskała zatem wsparcia empirycznego.

Kolejnym etapem testowania było określenie, czy kompetencje moralne mogą stanowić mediator pomiędzy koncepcjami człowieka a nieetycznymi zachowaniami. W celu weryfikacji tego założenia przeprowadzono wnioskowanie w oparciu o metodykę SEM (rys. 1).



* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Rys. 1. Model zależności między badanymi zmiennymi

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki ukazują, że „koncepcje człowieka ekonomicznego” i „niedoskonałego” bezpośrednio nie łączą się z kompetencjami moralnymi. Znaczący to tyle, że wraz postrzeganiem, iż ludzie funkcjonują jak ekoni czy „ludzie niedoskonalni”, nie następuje u nich wzrost wrażliwości na sytuacje moralne czy posiadane kompetencje. Natomiast inaczej sytuacja wygląda w przypadku „człowieka społecznego” i „humanistycznego”. U osób posługujących się tymi uproszczonymi kategoriami definiowania ludzi widoczny jest wyższy poziom kompetencji moralnych ($\beta = 0,19$ dla „człowieka humanistycznego” i $\beta = 0,16$ dla „człowieka społecznego”). Kompetencje moralne w przypadku tych koncepcji stanowią także zmienną pośredniczącą w zachowaniu pracowników. Standaryzowany efekt pośredni dla relacji „człowiek społeczny” – kompetencja moralna (jako mediator) – zachowania nieetyczne wyniósł $\beta = -0,13$, dla „człowieka humanistycznego” natomiast $\beta = -0,10$. Można zatem stwierdzić, że posługiwanie się w ocenie ludzi kategorią „człowieka humanistycznego lub społecznego” prowadzi jednostki do większej wrażliwości na kwestie moralne i większej odpowiedzialności, co finalnie skutkuje mniejszą liczbą przejawianych zachowań nieetycznych w środowisku zawodowym. Kompetencje moralne – jako „pełny mediator” – pozwalają przewidzieć, czy jednostka postąpi zgodnie z zasadami i normami organizacyjnymi, czy też będzie je łamała i tym samym „szkodziła” firmie, w której pracuje.

Odnosząc się finalnie do hipotezy *H3*, można stwierdzić, że jest ona częściowo potwierdzona. Kompetencje moralne stanowią bowiem zmienną pośredniczącą jedynie dla „koncepcji człowieka społecznego” i „humanistycznego”, natomiast nie jest ona mediatorem dla pozostałych dwóch „obrazów natury ludzkiej”.

5. Dyskusja wyników i implikacje praktyczne

Głównym celem niniejszego opracowania była weryfikacja założenia o związkach posiadanych przez pracowników subiektywnych „koncepcji człowieka” a nieetycznym zachowaniem w miejscu pracy. Testowanym mechanizmem wyjaśniającym postępowanie pracowników były wskazywane w literaturze przedmiotu – moralne kompetencje jednostek [Moore i in. 2012]. Uzyskane wyniki wskazują, że posiadane w umyśle reprezentacje, iż ludzie działają jak tzw. ekoni lub „osoby niedoskonałe”, wiąże się bezpośrednio (ale w sposób umiarkowany) z nieetycznymi zachowaniami w miejscu pracy. Wynika z tego zatem wniosek, że ten specyficzny sposób kategoryzacji natury człowieka jest związany z tym, jak on podejmuje decyzje i działa w różnych kontekstach – co jest spójne z dotychczasowym stanem wiedzy [Solomon 1996; Xinbin 1998; Sumantra 2005; Sabanci 2008; Zhi i in. 2011; Turek, Wojtczuk-Turek 2011a]. W przypadku koncepcji „człowieka humanistycznego” i „społecznego” widoczny jest jednak bardziej skomplikowany mechanizm. Otóż reprezentacje te wiążą się z postępowaniem pracowników jedynie pośrednio, dzięki kompetencjom moralnym. Kompetencje te, jako konsekwencja „koncepcji człowieka”, bezpośrednio wyjaśniają zachowania ludzkie – co także jest spójne z wcześniejszymi badaniami [Kidder 1995; Martin, Austin 2010; Turek 2010b; Turek, Wojtczuk-Turek 2011b; Moore i in. 2012; De Schrijver, Maesschalck 2013].

Dokonując interpretacji uzyskanych wyników, można zauważyć, że postrzeganie ludzi przez pryzmat poszczególnych koncepcji wiąże się bezpośrednio ze sferą aksjologiczną. Traktując człowieka przez pryzmat „humanizmu” czy wymiaru społecznego, jesteśmy bardziej otwarci na sferę kolektywnych wartości moralnych i empatyczne bardziej skłonni do pomagania innym [Hoffman 2006]. Wizja „człowieka ekonomicznego” kieruje nas natomiast bardziej w kierunku egoizmu i instrumentalnego traktowania organizacji i innych pracowników. Można zatem, trawestując słynną myśl św. Tomasza z Akwinu, powiedzieć, że *nihil est in sensu quod non prius fuerit in intellectu*.

Oczywiście, „osoby moralne” nie zawsze moralnie postępują [Batson, Thompson 2001; Batson i in. 2002]. Ważną rolę odgrywa tu także odpowiedni kontekst, w którym jednostki te funkcjonują. Bez „etycznego” przywództwa, sprzyjającej kultury organizacyjnej czy tworzenia programów ograniczających nieetyczne zachowania indywidualna moralność może nie być gwarantem postępowania jednostek [Treviño i in. 1998]. Jednak, jak dowodzą przedstawione w niniejszym opracowaniu badania, posiadane subiektywne „obrazy człowieka” są ważnym predyktorem postaw i zachowań jednostek. W związku z tym wydaje się, że jedną z dróg do ograniczania „szkodliwych” dla organizacji i kontekstu zawodowego praktyk pracowniczych powinno być kształtowanie odpowiednich przekonań wśród zatrudnionej kadry.

6. Zakończenie

Posiadane subiektywne „koncepcje człowieka” pełnią ważną funkcję regulacyjną i motywacyjną w postępowaniu jednostek w środowisku zawodowym. Dotychczasowa wiedza na temat tego, w jaki sposób tworzone są te koncepcje, a także jaki jest ich związek z zachowaniami w miejscu pracy, wydaje się jeszcze wciąż niewystarczająca. Przyszłe badania powinny ogniskować się na kilku ważnych problemach:

1. W jaki sposób wartości kulturowe i normy społeczne przekładają się na posiadane „koncepcje natury człowieka”?
2. Jaka jest rola kultury organizacyjnej i zachowań liderów w kształtowaniu „obrazów człowieka”?
3. Jakie są główne przyczyny i skutki „koncepcji człowieka” dla organizacji?
4. Jakie są mechanizmy pozwalające wyjaśniać związki pomiędzy „koncepcjami człowieka” za postawami i zachowaniami pracowników?
5. W jaki sposób powinno się badać posiadane „koncepcje człowieka”?

Literatura

- Aronson E., 2004, *Człowiek – istota społeczna*, PWN, Warszawa.
- Bartkowiak G., 2010, *Psychologia w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Batson C.D., Thompson E.R., 2001, *Why don't moral people act morally? Motivational considerations*, Current Directions in Psychological Science, vol. 10, s. 54–57.
- Batson C.D., Thompson E.R., Chen H., 2002, *Moral hypocrisy: Addressing some alternatives*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 83, s. 330–339.
- Becker W.J., Cropanzano R., Sanfey A.G., 2011, *Organizational neuroscience: taking organizational theory inside the neural black box*, Journal of Management, vol. 37, no. 4, s. 933–961.
- Bennett R.J., Robinson S.L., 2000, *Development of a measure of workplace deviance*, Journal of Applied Psychology, vol. 85, s. 349–360.
- Czarnocka M., 2003, *Podmiot poznania a nauka*, UW, Wrocław
- Dahrendorf R., 1968, *Homo sociologicus*, Routledge and Kegan Paul, London.
- De Schrijver A., Maesschalck J., 2013, *A new definition and conceptualization of ethical competence*, [w:] Menzel D., Cooper T., Sharpe M.E. (red.), *Achieving ethical competence for public service leadership*, Armonk, NY, s. 29–51.
- Dweck C.S., 2012, *Mindset: How you can fulfill your potential*, Constable & Robinson Limited, London.
- Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L., 2002, *Business ethics. Ethical decision making and cases*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Haidt J., 2014, *Prawy umysł. Dlaczego dobrych ludzi dzieli religia i polityka*, Smak Słowa, Sopot.
- Hayes A.F., 2013, *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, The Guilford Press, New York.
- Hirsch P., Michaels S., Friedman R., 1987, *Dirty hands vs. clean models: Is sociology in danger of being seduced by economics?*, Theory and Society, vol. 16, s. 317–336.
- Hoffman M.L., 2006, *Empatia i rozwój moralny*, GWP, Gdańsk.
- Horodecka A., 2012, *Rola obrazów człowieka w koncepcjach zarządzania z uwzględnieniem aspektów metodologicznych*, Zeszyty naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 118, s. 443–464.

- Horodecka A., Martowska K., 2013, *Humanistic vision of man: Hope for success, emotional intelligence and pro-social engagement*, International Journal of Arts & Sciences, vol. 6, no. 2, s. 151–166.
- Horodecka A., Martowska K., Wroclawska-Warchala E., 2013, *Concepts of human nature, social effectiveness and communication in the workplace*, Proceedings of the Tenth Annual Conference of the Applied Business and Entrepreneurship.
- Iacobucci D., Saldanha N., Deng X., 2007, *A meditation on mediation: Evidence that structural equation models perform better than regression*, Journal of Consumer Psychology, vol. 17, s. 140–154.
- James L.R., Mulaik S.A., Brett J.M., 2006, *A tale of two methods*, Organizational Research Methods, vol. 9, s. 233–244.
- Jones T.M., 1991, *Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model*, Academy of Management Review, vol. 15, s. 366–395.
- Kaptein M., 2010, *The ethics of organizations: A longitudinal study of the U.S. working population*, Journal of Business Ethics, vol. 92, s. 601–618.
- Kehneman D., 2012, *Pulapki myślenia*, Media Rodzina, Poznań.
- Kidder R.M., 1995, *How good people make tough choices: Resolving the dilemmas of ethical living*, Fireside, New York.
- Kline R.B., 2011, *Principles and practice of structural equation modelling*, The Guilford Press, New York.
- Kozielecki J., 1998, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo „ŻAK”, Warszawa.
- Kunda Z., 1990, *The case for motivated reasoning*, Psychological Bulletin, vol. 108, no. 3, s. 480–498.
- Lachowicz-Tabaczek K., 2004, *Potoczne koncepcje świata i natury ludzkiej*, GWP, Gdańsk.
- Lukaszewski W., 1997, *Prywatne koncepcje natury ludzkiej i ich funkcje regulacyjne*, [w:] Nęcka E., Tokarz A. (red.), *Psychologia poznawcza w Polsce*, IP PAN, Warszawa, s. 69–83.
- Martin D.E., Austin B., 2010, *Validation of the moral competency inventory measurement instrument. Content, construct, convergent and discriminant approaches*, Management Research Review, vol. 33, no. 5, s. 437–451.
- McGregor D., 1960, *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Miesing P., Preble J.F., 1985, *A comparison of five business philosophies*, Journal of Business Ethics, vol. 4, s. 465–476.
- Mill J.S., 1966, *Zasady ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa.
- Miroński J., 2013, *Homo administratus, czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Moore C., Detert J.R., Treviño L.K., Baker V.L., Mayer D.M., 2012, *Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior*, Personnel Psychology, vol. 65, no. 1, s. 1–48.
- Ng I.C.L., Tseng L.M., 2008, *Learning to be sociable. The evolution of homo economicus*, American Journal of Economics and Sociology, vol. 67, no. 2, s. 265–286.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J-Y., Podsakoff N.P., 2003, *Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies*, Journal of Applied Psychology, vol. 88, no. 5, s. 879–903.
- Sabancı A., 2008, *School principals' assumptions about human nature*, Educational Management Administration & Leadership, vol. 36, s. 511–529.
- Sady W., 2000, *Spór o racjonalność naukową. Od Poincarégo do Laudana*, Monografie Fundacji na rzecz Nauki Polskiej – Seria Humanistyczna, Funna, Wrocław.
- Saha A., 1990, *Basic human nature and management in Japan*, Journal of Managerial Psychology, vol. 5, no. 3, s. 3–12.
- Schein E., 1970, *Organizational psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Solomon L.D., 1996, *Perspectives on human nature and their implications for business organizations*, Humanomics, vol. 12, no. 1, s. 8–52.
- Sumantra G., 2005, *Bad management theories are destroying good management practices*, Academy of Management Learning & Education, vol. 4, s. 75–91.

- Tomer J.F., 2001, *Economic man vs. heterodox men: The concepts of human nature in schools of economic thought*, Journal of Socio-Economics, vol. 30, s. 281–293.
- Treviño L.K., Butterfield K.D., McCabe D.L., 1998, *The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors*, Business Ethics Quarterly, vol. 8, no. 3, s. 447–467.
- Treviño L.K., Weaver G.R., Reynolds S.J., 2006, *Behavioral ethics in organizations: A review*, Journal of Management, vol. 32, s. 951–990.
- Turek D., 2010a, „Koncepcje człowieka” a modele pracownika. Inspiracje dla ZZL, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 16, s. 11–25.
- Turek D., 2010b, *Kompetencja moralna jako przykład kompetencji transferowalnej*, [w:] Konarski S., Turek D. (red.), *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, SGH, Warszawa.
- Turek D., 2011, *Czy postawy etyczne są dobrymi predyktorami nieetycznych zachowań pracowników?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1 (78), s. 84–96.
- Turek D., 2012, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warszawa.
- Turek D., Wojtczuk-Turek A., 2011a, „Koncepcje natury ludzkiej” a kompetencja moralna – analiza zależności, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 21, s. 83–102.
- Turek D., Wojtczuk-Turek A., 2011b, *Kompetencyjne uwarunkowania nieetycznego zachowania pracowników*, Problemy Zarządzania, vol. 9, nr 4 (34), s. 127–146.
- Turek D., Wojtczuk-Turek A., 2015, *Rola statystycznego „efektu mediacji” w naukowym wyjaśnianiu zjawisk w zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 3 (168), s. 73–89.
- Weiner B., 2012, *Emocje moralne, sprawiedliwość i motywacje społeczne*, Smak Słowa, Sopot.
- Xinbin G., 1998, *Discussion on the management meanings of humanity assumptions*, Huanan Normal University Journal, vol. 2, s. 1–6.
- Zhi L., Jianling L., Nan Z., Zhangli L., 2011, *Empirical study on the human-nature view of Chinese enterprise managers*, Chinese Management Studies, vol. 5, no. 4, s. 403–421.