Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

Dariusz Turek

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kompetencja moralna a zarządzanie sobą – analiza zależności

Streszczenie. *W niniejszym opracowaniu podjęto problematykę relacji kompetencji moralnej do strategii zarządzania sobą. Dokonano przeglądu literatury i przedstawiono analizy teoretyczne sugerujące wzajemną zależność tych obu wymiarów ludzkiego funkcjonowania. Następnie zaprezentowano badania empiryczne na 176 uczestnikach studiów podyplomowych, weryfikujące założenie o istotnych zależnościach miedzy kompetencjami moralnymi a strategiami zarządzania sobą. Na podstawie otrzymanych wyników okazało się, że predykatorami tych kompetencji są umiejętności: oceniania poglądów i założeń, wyznaczania celów, a także koncentracja na wizualizacji działań zakończonych sukcesem.*

1. Wprowadzenie

Refleksja nad kompetencjami moralnymi człowieka staje się w ostatnich latach coraz bardziej doceniana przez badaczy zajmujących się zarządzaniem[1]. Wynika to nie tylko z normatywnego przekonania, że w biznesie należy postępować etycznie, ale również z analiz sugerujących związek etycznego postępowania jednostek, np. z kreowaniem wartości w organizacjach biznesowych[2], redukcją kosztów transakcyjnych[3] czy efektywności ekonomicznej[4].

[1] G. Cheetham, G. Chivers, *Toward a holistic model of professional competence*, „Journal of European Industrial Training" 1996, No. 5, s. 20-30; T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010; D.T. Ozar, *Building awareness of ethical standards*, w: *Educating professionals*, ed. L. Curry, J.F. Wergin, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993, s. 148-177.

[2] L.L. Lindfelt, J.A. Tornroos, *Ethics and value creation in business research: Comparing two approaches*, „European Journal of Marketing" 2006, No. 3/4, s. 328-351.

[3] S. Ratnapala, *Moral capital in commercial society*, „The Independent Review" 2003, s. 213-233.

Analiza problematyki kompetencji moralnych[5] ukazuje, że samo ich posiadanie często nie wystarcza do etycznego postępowania. W procesie podejmowania decyzji czy przejawiania samych zachowań odgrywają bowiem ważną rolę również inne czynniki (zarówno społeczne, organizacyjne, jak i jednostkowe)[6].

Pomimo że ludzkie postępowanie jest uwarunkowane tak dużą liczbą zmiennych, część badaczy upatruje skuteczności behawioralnego przejawiania kompetencji moralnych w poznawczych strategiach zarządzania sobą[7]. Jak do tej pory, skuteczność ta nie była weryfikowana empirycznie. Nie ma zatem wystarczających dowodów potwierdzających bądź odrzucających tę hipotezę. W odpowiedzi na to zapotrzebowanie, w niniejszym opracowaniu podjęto próbę empirycznego wyjaśnienia zależności między kompetencjami moralnymi a strategiami zarządzania sobą.

2. Kompetencja moralna a strategie zarządzania sobą

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi definicjami kompetencji moralnej, gdyż określenia tego używa się zarówno dla opisu moralnego charakteru czy funkcjonowania organizacji, społeczności, jak i samych jednostek[8]. Ponadto ze względu na zainteresowanie tą problematyką różnych dziedzin w obrębie nauk społecznych (filozofia, ekonomia, socjologia, psychologia), a także poszczególnych nurtów teoretycznych (np. kognitywizm, behawioryzm, czy konstruktywizm), odmienne elementy są brane pod uwagę zarówno przy operacjonalizowaniu pojęcia, jak i wymienianiu składników tej kompetencji[9]. Przykładowo T. Brytting dokonał systematyzacji poszczególnych ujęć, stwierdzając że kompetencję moralną można charakteryzować jako:

---

[4] *The 2007 National Retail Security Survey* [online], dostępny w Internecie: http://www.theftdatabase.com/ news-stories/2007-nrss-highlights.html, dostęp: 28 września 2010 r.

[5] Przegląd różnych stanowisk teoretycznych i najważniejszych problemów, zob. D. Turek, *Kompetencja moralna jako przykład kompetencji transferowalnej*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, red. S. Konarski, D. Turek, SGH, Warszawa 2010.

[6] L.K. Trevino, *Ethical decision making in organizations: A personal-situation interactionist model*, „Academy of Management Review" 1986, No. 3, s. 601-617; M. Bommer, C. Gratto, J. Gravander, M. Tuttle, *A behavioral model of ethical and unethical decision making*, „Journal of Business Ethics" 1987, s. 265-280; O.C. Ferrell, L.G. Gresham, J. Fraedrich, *A synthesis of ethical decision making models for marketing*, „Journal of Macromarketing" 1989, s. 55-64; R. McDevitt, C. Giapponi, Ch. Tromley, *A model of ethical decision making: The integration of process and content*, „Journal of Business Ethics" 2007, s. 219-229.

[7] C.V. VanSandt, C. P. Neck, *Bridging ethics and self leadership: overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards*, „Journal of Business Ethics" 2003, s. 363-387.

[8] T. Brytting, *Moral competence: A non-relativistic, non-rationalistic definition*, w: *Moral leadership in action*, ed. H. Von Weltzien Hoivik, Edward Elgar Publishing, Northampton 2002, s. 268.

[9] Więcej na ten temat zob. D. Turek, dz. cyt.

– zdolność do spójnego postrzegania, reagowania i działania,

– zdolność do rozumienia własnych wyborów i działań, a także do postrzegania ich jako wyjątkowych, dopóki nie zostaną skonfrontowane z trudnościami i wymaganiami świata zewnętrznego,

– wynik społecznego oddziaływania bądź społeczny konstrukt wpływający na funkcjonowanie jednostek,

– wynik konstruowania i konfrontacji własnych wyobrażeń moralnych, cech i umiejętności z zewnętrznymi wobec podmiotu oczekiwaniami,

– wynik oddziaływań mniej lub bardziej sformalizowanych struktur (kodeksów, procedur itp.)[10].

Charakterystyczne w tych definicjach[11] jest podkreślanie zdolności i umiejętności do kierowania swoim postępowaniem i uzasadniania własnych czynów. Już wcześniej także Kohlberg podkreślał, że wskaźnikiem wysokiej kompetencji moralnej jest zdolność do podejmowania etycznych decyzji, czyli umiejętność postępowania zgodnie z cenionymi wartościami i zasadami moralnymi[12].

Również w podobny sposób na kompetencję moralną patrzą D. Lennick i F. Kiel[13]. Ich zdaniem jest ona podstawą do rozumienia sytuacji moralnych i adekwatnego zachowania. Składnikami tej kompetencji są:

– działania zgodne z zasadami, wartościami i przekonaniami,

– mówienie prawdy,

– obstawanie przy tym, co jest słuszne,

– dotrzymywanie obietnic,

– branie odpowiedzialności za osobiste decyzje,

– przyznawanie się do błędów i porażek,

– przyjęcie odpowiedzialności służenia innym,

– aktywna troska o innych,

– zdolność do akceptacji własnych błędów,

– zdolność do akceptacji błędów innych.

Aby być kompetentnym w zakresie moralnym, niezbędne jest zatem posiadanie umiejętności kontroli własnego postępowania, a więc tego, co C.C. Manz określa mianem strategii kierowania sobą[14]. Zachowanie moralne jest bowiem ciągłą konfrontacją własnych przekonań z wymaganiami sytuacyjnymi bądź

---

[10] T. Brytting, dz. cyt., s. 268-269.

[11] Wymienione przez Bryttinga definicje nie wyczerpują całego wachlarza różnych teorii, z których zdecydowanie najciekawsze i najlepiej opracowane w wymiarze teoretycznym i empirycznym jest stanowisko poznawczo-rozwojowe reprezentowane przez m.in. Kohlberga, Resta czy Linda. Więcej na ten temat zob. D. Turek, dz. cyt.

[12] D.E. Desplaces, D.E. Melchar, L.L. Beauvais, S.M. Bosco, *The impact of business education on moral judgment competence: An empirical study*, „Journal of Business Ethics" 2007, s. 75.

[13] D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna*, Purana, Wrocław 2008.

[14] C.C. Manz, *Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations*, „Academy of Management Review" 1986, s. 585-600.

społecznymi. W kontekście biznesowym kompetencje moralne przejawiają się też umiejętnością planowania i organizowania etycznego klimatu organizacji i komunikowania pracownikom i współpracownikom swoich oczekiwań[15]. Etyczna komunikacja bowiem to nic innego, jak współmierność zachowań zgodnych z etyką deklarowaną[16].

Kierowanie sobą jest więc niezbędną umiejętnością potrzebną do przejawiania tego rodzaju kompetencji[17]. Zdaniem Manza, kierowanie sobą jest procesem, w którym jednostka motywując się oraz „pilotując" własne zachowania osiąga zamierzone cele. Tymi celami w tym wypadku są oczywiście kwestie uczciwości, sprawiedliwości i moralności.

Jak wskazują J.D. Houghton i Ch.P. Neck[18], strategie zarządzania sobą można podzielić na trzy ogólne kategorie: 1) strategie zorientowane na zachowanie, 2) strategie oparte na naturalnej nagrodzie i 3) strategie oparte na konstruktywnych schematach myślowych.

Strategie zorientowane na zachowanie mają na celu podniesienie samoświadomości i prowadzą do zarządzania postępowaniem z uwzględnieniem niezbędnych, lecz być może nieprzyjemnych zadań. Uwzględniają one samoobserwację, wyznaczanie sobie celów, samonagradzanie, samoocenianie mające na celu ulepszenie swoich działań, czyli bycie. Obserwacja swojego zachowania może prowadzić do zrozumienia, kiedy i dlaczego postępujemy w taki, a nie inny sposób. Dzięki temu dana jednostka może w efektywny sposób wyznaczyć sobie swoje własne cele, które mogą przełożyć się na bycie bardziej moralnym.

Strategie oparte na naturalnej nagrodzie podkreślają przyjemne aspekty czy konsekwencje danego zadania, czy sytuacji. Naturalne nagrody lub takie, które stanowią nieodłączną część danej czynności są skuteczne, kiedy zadanie samo w sobie jest motywujące i stanowi formę nagrody[19]. Działania, które same przez się stanowią formę nagrody, promują poczucie wzrastających kompetencji i samokontroli.

Za pomocą takich strategii opartych na naturalnej nagrodzie dana osoba może podnieść poziom swoich działań poprzez skoncentrowanie się na przyjemnych aspektach zadania.

Strategie oparte na konstruktywnych schematach myślowych uwzględniają stworzenie i utrzymanie funkcjonalnych schematów myślenia habitualnego[20].

---

[15] G.P. Lantos, *Motivating moral corporate behavior*, „Journal of Consumer Marketing" 1999, No. 3, s. 222-223.

[16] J. Paul, Ch.A. Strbiak, *The ethics of strategic ambiguity*, „Journal of Business Communication" 1997, No. 2, s. 149-159.

[17] C.V. VanSandt, C.P. Neck, dz. cyt. s. 377.

[18] J.D. Houghton, Ch.P. Neck, *The revised self-leadership questionnaire. Testing a hierarchical factor structure for self-leadership*, „Journal Managerial Psychology" 2002, No. 8, s. 672-691.

[19] Tamże, s. 673.

[20] Tamże, s. 674.

Konkretne strategie oparte na myśleniu uwzględniają ocenę i poddawanie w wątpliwość nieracjonalnych wartości, poglądów i założeń, wyobrażanie sobie przyszłych działań zakończonych sukcesem i pozytywny *self-talking* (rozmawianie ze sobą). Dysfunkcjonalne procesy myślowe, będące częstą i poważną przeszkodą w osiąganiu sukcesów moralnych, mają swoje źródło w ukrytych destruktywnych poglądach i założeniach, które często uwalniane są przez stresujące lub kłopotliwe sytuacje. Poprzez proces samoanalizy, jednostki mogą zidentyfikować dysfunkcjonalne poglądy i założenia, stawić im czoła i zastąpić bardziej racjonalnymi i etycznymi. W ten sam sposób negatywne i destrukcyjne „rozmowy z samym sobą" (*self-talk*) powinny być zastąpione bardziej pozytywnymi i konstruktywnymi dialogami z samym sobą (*self-dialogues*), powodując rozwój moralnej kompetencji.

3. Metodologia badań własnych

Podstawowym problemem podjętym w niniejszym opracowaniu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy przejawianie kompetencji moralnej jest związane z posiadaniem i wykorzystywaniem strategii zarządzania sobą?

Na bazie przesłanek teoretycznych wskazujących, że moralna kompetencja jest konstruktem poznawczym, wiążącym się kontrolą i planowaniem swojego postępowania, sformułowano hipotezę mówiącą, że:

H1: Osoby posiadające wypracowane strategie zarządzania sobą charakteryzują się bardziej nasiloną kompetencją moralną.

3.1. Osoby badane i procedura badania

Badaniami objęto 176 uczestników studiów podyplomowych w SGH, będących pracownikami różnych szczebli (w większości – 71% – niekierowniczych) w dużych (52%) i średnich firmach (25%), funkcjonujących na rynku polskim. Grupa była homogeniczna ze względu na wykształcenie (wyższe), rozkład grup w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety 49%, mężczyźni 51%, ze względu na wiek – dominowały osoby w przedziale 26-30 lat (69%) o całkowitym stażu zawodowym powyżej 5 lat (61%). Badania miały charakter anonimowy i były realizowane w czasie zajęć dydaktycznych według identycznej procedury (instrukcja, osoba badacza, sposób).

3.2. Mierzone zmienne

W przeprowadzonym badaniu wyróżniono następujące zmienne:

Zmienna zależna: kompetencja moralna. Do pomiaru głównej zmiennej wyjaśniającej posłużono się 40-stwierdzeniowym kwestionariuszem do badania

kompetencji moralnej Martina i Austina[21], stworzonej na bazie teorii Lennicka i Kiela[22]. W procesie adaptacji kulturowej, jaką przeprowadzono na potrzeby realizacji badań, kwestionariusz przetłumaczono na język polski[23], a także dokonano analiz statystycznych celem wtórnej weryfikacji rzetelności. Współczynnik rzetelności α dla całego narzędzia wyniósł 0,87, co jest potwierdzeniem wysokiej spójności wewnętrznej kwestionariusza. Aby zweryfikować przydatność narzędzia do zachowania innowacyjnego w warunkach polskiej gospodarki, przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową metodą głównych składowych z rotacją Varimax. Okazało się jednak, że nie uzyskano postulowanych przez autorów czynników. Zdecydowano więc, kierując się dobrymi parametrami rzetelności, o wykorzystaniu kwestionariusza w formie jednoczynnikowej, wskazującym ogólne kompetencje moralne.

Zmienna niezależna: zarządzanie sobą, badana 35-stwierdzeniowym Kwestionariuszem Zarządzania Sobą autorstwa Houghtona i Necka[24]. Skala oryginalna zgrupowana została w 9 czynników, jednak po zastosowaniu eksploracyjnej analizy czynnikowej uzyskano jedynie 8 czynników tłumaczących w sumie 65% wariancji. Cały kwestionariusz charakteryzuje się zadowalającą rzetelnością $\alpha = 0{,}88$, natomiast jego poszczególne czynniki, określone jako: wyznaczanie celów – $\alpha = 0{,}84$; samokaranie i kontrola własnego działania – $\alpha = 0{,}83$; wizualizacja działania zakończonego sukcesem – $\alpha = 0{,}81$; samonagradzanie – $\alpha = 0{,}71$; dialog wewnętrzny – $\alpha = 0{,}89$; dawanie sobie wskazówek – $\alpha = 0{,}68$; skupianie myśli na pozytywnych aspektach zadania – $\alpha = 0{,}68$; ocenianie poglądów i założeń – $\alpha = 0{,}58$.

Zmienna niezależne uboczne: kontrolowano również takie zmienne jak: branża, wielkość firmy, stanowisko, staż pracy, płeć i wiek badanych.

4. Wyniki badań

Uzyskane wyniki badań pokazują (tab. 1), że kompetencja moralna wiąże się z czterema czynnikami strategii zarządzania sobą, a mianowicie: wyznaczaniem celów ($r = 0{,}393$; $p < 0{,}01$), ocenianiem swoich poglądów i założeń ($r = 0{,}421$; $p < 0{,}01$), wizualizacją działań zakończonych sukcesem ($r = 0{,}268$; $p < 0{,}01$), a także skupianiem myśli na pozytywnych aspektach zadania ($r = 0{,}245$; $p < 0{,}01$), natomiast nie ma istotnych związków statystycznie z innymi czynnikami zarządzania sobą.

[21] D.E. Martin, B. Austin, *Validation of the Moral Competency Inventory Measurement Instrument. Content, Construct, Convergent and Discriminant Approaches*, „Management Research Review" 2010, No. 5, s. 437-451.

[22] D. Lennick, F. Kiel, dz. cyt.

[23] Dokonano ich adaptacji kulturowej opierając się na sugestiach R.Ł. Drwala. Zob. R.Ł. Drwal, *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 20.

[24] J.D. Houghton, Ch. P. Neck, dz. cyt.

Tabela 1. Współczynniki korelacji *r-Pearsona* między mierzonymi zmiennymi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. **Kompetencja moralna**	-													
2. Zarządzanie sobą (ZS): Wyznaczanie celów	**0,393****	-												
3. ZS: Samokaranie i kontrola własnego działania	0,015	0,351**	-											
4. ZS: Wizualizacja działania zakończona sukcesem	**0,268****	0,256**	0,331**	-										
5. ZS: Samonagradzanie	0,034	0,128	0,208*	-0,011	-									
6. ZS: Dialog wewnętrzny	–0,112	–0,020	0,333**	0,180	0,328**	-								
7. ZS: Dawanie sobie wskazówek	0,103	0,307**	0,488**	0,301**	0,301**	0,195*	-							
8. ZS: Skupianie myśli na pozytywnych aspektach zadania	**0,245****	0,312**	0,160	0,351**	0,114	0,057	0,153	-						
9. ZS: Ocenianie poglądów i założeń	**0,421****	0,429**	0,302**	0,305**	0,071	0,096	0,189*	0,303**	-					
10. Wielkość firmy	–0,011	–0,108	–0,071	–0,136	–0,085	–0,008	–0,042	–0,074	0,114	-				
11. Stanowisko	–0,009	–0,171	–0,075	–0,039	–0,068	0,102	–0,072	0,010	–0,026	0,177	-			
12. Staż pracy	–0,095	0,030	–0,037	0,009	–0,035	–0,108	–0,106	0,045	0,088	0,081	–0,254**	-		
13. Płeć	0,071	–0,051	–0,208*	0,014	–0,237**	–0,120	–0,272**	–0,113	–0,005	0,031	–0,042	–0,015	-	
14. Wiek	0,061	–0,066	0,186*	0,077	–0,141	–0,070	0,033	–0,059	–0,035	–0,190*	–0,169	0,069	0,193*	-
15. Branża	–0,028	0,038	0,036	0,013	0,001	0,054	–0,058	0,138	0,192*	0,087	0,283**	0,028	–0,183*	–0,241**

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

Źródło: Opracowanie własne.

Wyznaczanie celów okazuje się zatem tym elementem, który jest znaczący dla przejawiania przez jednostki kompetencji moralnej. Możliwe, że umiejętność, która dotyczy przecież planowania przyszłości i określana działań, pozwala jednostkom na zachowanie się zgodnie z cenionymi wartościami i przekonaniami czy branie odpowiedzialności za swoje czyny. Jest ona zatem pewną antycypacją i umożliwia przygotowanie się na konfrontacje w sytuacji trudnej. Osoba zatem wie, jak się zachować lub co powiedzieć, ponieważ wie, dokąd zmierza i co chce osiągnąć. Planując, nie naraża się na nieoczekiwane i zaskakujące sytuacje, ale realizuje metodycznie swój wyznaczony plan oparty na moralnych wartościach.

Drugim wymiarem znaczącym dla przejawiania kompetencji moralnej jest wspomniana już umiejętność oceniania swoich poglądów i założeń. Niewątpliwie umiejętność ta, dotycząca krytycznej rewizji *ex post* swoich przekonań, daje jednostkom możliwość poprawy swojego postępowania w przyszłości. Oceniając po jakimś wydarzeniu czy dylemacie moralnym swoje wartości i normy, dana osoba może albo zmodyfikować swoje przekonania – jako nieadekwatne do występujących sytuacji, albo krytycznie ocenić swoje zachowanie i w przyszłości już nie popełniać błędów.

Ciekawe i istotne rezultaty uzyskano też w przypadku zależności wizualizacji sukcesu i koncentracji na pozytywnych aspektach zadania. Czynniki te, zbliżone do siebie nie tylko semantycznie, ale i statystycznie ($r = 0{,}303$; $p < 0{,}01$), ukazują, że dostrzeganie pozytywnych stron trudnych sytuacji i wyobrażenie sobie sukcesu jest w jakiś sposób związane z moralnością, a przynajmniej z kompetencjami moralnymi. Nie jest to zaskakujące biorąc pod uwagę analizy i badania J. Haidta, wskazujące na związki pozytywnych wyobrażeń i emocji z moralnym wartościowaniem i postępowaniem[25].

Wart odnotowania, choć nieistotny statystycznie, jest związek kompetencji moralnej z dialogiem wewnętrznym. Można się zastanawiać nad takim wynikiem mając w pamięci choćby koncepcję dialogowości Hermansa, wedle której wpływa ona jednoznacznie pozytywnie (tj. dialogowość) na postępowanie człowieka[26]. Możliwe, że jest też tak, iż dialogowość, szczególnie związana z aktywnością społeczną podmiotu, nie ułatwia przejawiania tych kompetencji moralnych.

Należy podkreślić również fakt, że zmienne niezależne uboczne (branża, wielkość firmy, stanowisko, staż pracy, płeć i wiek badanych) nie różnicują otrzymanych wyników.

Ostatecznie, aby odpowiedzieć na pytanie, czy posiadanie wypracowanych strategii zarządzania sobą wiąże się i może być predykatorem kompetencji moralnej, zaprojektowano układ regresji wielokrotnej, przy wykorzystaniu metody

[25] Zob. J. Haidt, *Szczęście. Od mądrości starożytnych po koncepcje współczesne*, GWP, Gdańsk 2007.

[26] Zob. P.K. Oleś, *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2003.

krokowej. Zmienną wyjaśnianą był poziom kompetencji moralnej, a predykatorami strategie zarządzania sobą. Otrzymany model okazał się istotny i dobrze dopasowany (skorygowany $R^2 = 0{,}28$; $F = 11{,}676$; $p < 0{,}001$), tłumaczący przeszło 28% zmienności wyników. Wyniki weryfikowanego modelu ukazały, że istotny przyrost wariancji wyjaśnionej dla kompetencji moralnej jest konsekwencją silniejszego oceniania poglądów i założeń ($\beta = 0{,}312$, $p < 0{,}01$), wyznaczania celów ($\beta = 0{,}299$, $p < 0{,}001$), a także koncentracji na wizualizacji działań zakończonych sukcesem ($\beta = 0{,}177$, $p < 0{,}05$). Zatem im silniej u jednostek rozwinięte te strategie samozarządzania, tym większe natężenie kompetencji moralnej. Można dokonać więc pozytywnej weryfikacji postawionej hipotezy, ponieważ osoby posiadające wypracowane strategie zarządzania sobą charakteryzują się zarazem bardziej nasiloną kompetencją moralną. Wskazuje to, że osoba kompetentna w zakresie moralnym posiada duże umiejętności kontroli własnych zachowań, planowania i projektowania działań w przyszłości, a także pozytywnego wartościowania siebie i innych.

5. Podsumowanie

Kompetencja moralna jako składnik systemu kompetencyjnego człowieka jest integralnym elementem kapitału ludzkiego. Stanowi niezbędny element, bez którego zarówno jednostka, jak i organizacja (jako zbiór organizujących się i działających osób) nie może działać w sposób efektywny. Moralność bowiem, a precyzyjniej kompetencje moralne aktorów życia gospodarczego są tym rodzajem kapitału (kapitałem moralnym), który silnie wiąże się z procesami gospodarczymi. Istnieje zatem potrzeba analizy tych kompetencji i projektowania metod ich rozwijania.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę wyjaśnienia związków między strategiami zarządzania sobą a kompetencjami moralnymi. Z otrzymanych wyników badań wynika, że predykatorami tych kompetencji są umiejętności oceniania poglądów i założeń, wyznaczania celów, a także koncentracja na wizualizacji działań zakończonych sukcesem. Należy zatem projektując różne formy i metody edukacyjne (wykłady, szkolenia, studia podyplomowe), których celem jest kształtowanie kompetencji moralnych, zwrócić baczniejszą uwagę na umiejętności „etycznego zarządzania sobą".

Literatura

Bommer M., Gratto C., Gravander J., Tuttle M., *A behavioral model of ethical and unethical decision making*, „Journal of Business Ethics" 1987.

Brytting T., *Moral competence: A non-relativistic, non-rationalistic definition*, w: *Moral leadership in action*, ed. H. Von Weltzien Hoivik, Edward Elgar Publishing, Northampton 2002.

Cheetham G., Chivers G., *Toward a holistic model of professional competence*, „Journal of European Industrial Training" 1996, No. 5.

Desplaces D.E., Melchar D.E., Beauvais L.L., Bosco S.M., *The impact of business education on moral judgment competence: An empirical study*, „Journal of Business Ethics" 2007.
Drwal R.Ł., *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
Ferrell O.C., Gresham L.G., Fraedrich J., *A synthesis of ethical decision making models for marketing*, „Journal of Macromarketing" 1989.
Haidt J., *Szczęście. Od mądrości starożytnych po koncepcje współczesne*, GWP, Gdańsk 2007.
Houghton J.D., Neck Ch.P., *The revised self-leadership questionnaire. Testing a hierarchical factor structure for self-leadership*, „Journal Managerial Psychology" 2002, No. 8.
Lantos G.P., *Motivating moral corporate behavior*, „Journal of Consumer Marketing" 1999, No. 3.
Lennick D., Kiel F., *Inteligencja moralna*, Purana, Wrocław 2008.
Lindfelt L.L., Tornroos J.A., *Ethics and value creation in business research: Comparing two approaches*, „European Journal of Marketing" 2006, No. 3/4.
Manz C.C., *Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations*, „Academy of Management Review" 1986.
Martin D.E., Austin B., *Validation of the moral competency inventory measurement instrument. Content, construct, convergent and discriminant approaches*, „Management Research Review" 2010, No. 5.
McDevitt R., Giapponi C., Tromley Ch., *A model of ethical decision making: The integration of process and content*, „Journal of Business Ethics" 2007.
Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010.
Oleś P.K., *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2003.
Ozar D.T., *Building awareness of ethical standards*, w: *Educating professionals*, ed. L. Curry, J.F. Wergin, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993.
Paul J., Strbiak Ch.A., *The ethics of strategic ambiguity*, „Journal of Business Communication" 1997, No. 2.
Ratnapala S., *Moral capital in commercial society*, „The Independent Review" 2003.
The 2007 National Retail Security Survey [online], dostępny w Internecie: http://www.theftdatabase.com/news-stories/2007-nrss-highlights.html, dostęp: 28 września 2010 r.
Trevino L.K., *Ethical decision making in organizations: A personal-situation interactionist model*, „Academy of Management Review" 1986, No. 3.
Turek D., *Kompetencja moralna jako przykład kompetencji transferowalnej*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, red. S. Konarski, D. Turek, SGH, Warszawa 2010.
VanSandt C.V., Neck C.P., *Bridging ethics and self leadership: overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards*, „Journal of Business Ethics" 2003.