

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Provozně ekonomická fakulta

PREDIKTORY SPRÁVANIA V ETICKY SENZITÍVNYCH
SITUÁCIÁCH V KONTEXTE MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA

Predictors of behavior in the ethically sensitive situations
in the context of managerial decision-making

Disertační práce

Školitelka:

doc. Ing. Ida Vajčnerová, Ph.D.

Ing. Pavel Žiaran

Brno 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci: *Prediktory správania v eticky senzitivnych situáciách v kontexte manažérskeho rozhodovania*, vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně, 25. 8. 2014

Ing. Pavel Žiaran

.....

Pod'akovanie

Týmto chcem poďakovať svojej školiteľke, doc. Ing. Ide Vajčnerovej, Ph.D., ako i doc. Ing. Pavlovi Žufanovi z Ústavu manažmentu Provozně-ekonomickej fakulty za ich ochotu, pomoc a podporu. Tiež chcem poďakovať profesorovi Wolfgangovi Mayrhoferovi z Interdisciplinárneho inštitútu pre vzťahový manažment Ekonomickej univerzity vo Viedni a jeho tímu.

Abstrakt

ŽIARAN, P. Prediktory správania v eticky senzitivných situáciách v kontexte manažérskeho rozhodovania. Dizertačná práca. Brno: PEF MENDELU, 2014

Cieľom práce je hľadanie prediktorov rozhodovania v eticky senzitivných situáciách. Ako možné prediktory boli testované osobnostné črty (merané testom Hexaco), prosociálne hodnoty (merané jednoduchými ekonomickými experimentmi). Správanie bolo analyzované v rámci behaviorálneho experimentu vo forme simulačnej hry v dvoch kolách (v eticky senzitivnej a v eticky bezproblémovej situácii). Experimentu sa zúčastnilo 189 študentov manažmentu, z toho do analýz bolo zaradených 154 odpovedí. Výsledkom práce je návrh jednoduchého algoritmu pre predikciu rozhodovania v eticky senzitivných situáciách v manažérskom kontexte. Predikcia je založená: 1. na kombinácii skóre v ekonomických experimentoch ultimátum a diktátor a 2. na kombinácii skóre v osobnostných črtách p-faktora (pokora-poctivosť) dotazníka Hexaco-60. Výsledky majú prínos pri riadení ľudských zdrojov pri výbere zamestnancov, na pracovné pozície, s vysokými nárokmi na morálne a etické kvality uchádzača.

Kľúčové slová

Test osobnosti Hexaco, ekonomické experimenty, diktátor, ultimátum, behaviorálny experiment, predikcia správania, etika.

Abstract

ŽIARAN, P. Predictors of behavior in the ethically sensitive situations in the context of managerial decision-making. Dissertation thesis. Brno: FBE MENDELU, 2014

The work has for objective to search for predictors of decision-making in ethically sensitive situations. As possible predictors the following aspects were analyzed: personality traits (measured by the Hexaco test), prosocial values (measured by simple economic experiments ultimatum and dictator). The behavior was analyzed in the frame of a behavioral experiment in the form of simulation game in two rounds (ethically sensitive situation and situation without an ethical problem). 189 undergraduate students of business took part in the experiment, out of which 154 were included in the analysis. As a result is a proposition of a simple algorithm to predict behavior in the ethically sensitive situations in the managerial context. Prediction is based on: (1) combination of results in economic experiments ultimatum and dictator and (2) combination of results in the personality traits of h-factor (Honesty-Humility) of the Hexaco-60 personality test. The results represent a contribution for the human resource management, in the frame of personnel selection, as regards working positions with high demands on ethical standards of the applicant.

Klíčové slová

Personality test Hexaco, economic games dictator and ultimatum, behavioral experiment, predictors of behavior, ethics.

Obsah

Abstrakt / Abstract	4
Zoznam grafov a obrázkov	8
Zoznam tabuliek	9
Zoznam použitých skratiek.....	10
Úvod.....	11
1 Teoretické východiská.....	12
1.1 Experimentálna a behaviorálna ekonómia.....	12
1.2 Ekonomické experimenty na zistenie sociálnych preferencií	14
1.3 Test osobnosti Hexaco.....	15
1.4 Etické postoje, morálne filozofie a ich meranie v manaž. kontexte.....	19
1.4.1 Definičné aspekty: morálka, etika, etický konflikt.....	19
1.4.2 Viacrozmerný pracovno-etický profil (MWEP)	21
1.4.3 Forsythova teória etických postojov (1980)	22
1.4.4 Hunt-Vitellov model etického rozhodovania	24
1.4.5 Kohlbergova teória morálneho vývoja	25
1.5 Efekt manažérskej zodpovednosti.....	26
1.6 Behaviorálne experimenty ako priestor pre testovanie manaž. teórií.....	27
1.7 Prehľad prác ohľadne veľkosti výskumnej vzorky	28
2 Ciele práce	31
3 Metodika a postup.....	33
3.1 Celková štruktúra výskumu – dva analytické nástroje	33
3.2 Návrh štruktúry behaviorálneho experimentu	33
3.3 Test osobnosti Hexaco, metodologické aspekty	35
3.4 Vytvorenie dvoch sub-kategórií v rámci p-faktora testu Hexaco	35
3.5 Vzťah medzi preferenciou pozície manažéra a zamestnanca	37
3.6 Návrh štruktúry etickej dilemy	39
3.7 Návrh experimentov na báze experimentálnej ekonómie.....	41
3.8 Meranie efektu manažérskej zodpovednosti.....	42
3.9 Spôsob merania etických postojov	43
3.10 Výber výskumnej vzorky a jej veľkosť	43
3.11 Grafická 3D analýza metódou najmenších štvorcov vážených vzdial.	45
3.12 Ďalšie metodické aspekty	46
4 Formulácia hypotéz a výskumných otázok.....	47
4.1 Štruktúra hypotéz ako predikčný algoritmus	47
4.2 Formulácia hypotéz a výskumných otázok.....	47
4.3 Formulácia výskumných otázok	48

5	Definícia kľúčových premenných a skúmaných aspektov	49
5.1	Zmena preferencií manažérskej pozície v eticky senzitívnej situácii.....	49
5.2	Definícia štyroch behaviorálnych kvadrantov	49
5.3	Prehľad ukazovateľov zahrnutých vo výskume	50
6	Ekonomické experimenty ako prediktory manažérskeho rozhodovania	52
6.1	Analýza stredných hodnôt	52
6.2	Korelačná analýza a vyhodnotenie hypotéz.....	53
6.3	Vzťah medzi skóre v ekonomických experimentoch a osobn.testom Hexaco.....	57
6.3.1	Širšie črty osobnostného testu Hexaco	58
6.3.2	Užšie črty p-faktora testu Hexaco (úprimnosť, čestnosť, pokora a skromnosť)..	61
6.4	Manažérska pozícia a ekonomické experimenty (H.1.1).....	67
6.4.1	Diktátor a preferencia manažérskej pozície	67
6.4.2	Ultimátum a preferencia manažérskej pozície	70
6.5	Zamestnanecká pozícia a ekonomické experimenty (H.1.2)	72
6.5.1	Diktátor a preferencia zamestnaneckej pozície.....	74
6.5.2	Ultimátum a preferencia zamestnaneckej pozície	76
6.6	Zhrnutie: hry diktátor a ultimátum ako prediktory preferencie manažérskej a zamestnaneckej pozície v eticky senzitivnom kontexte	77
7	Hexaco ako prediktor manažérskeho rozhodovania v etickom kontexte.....	79
7.1	Úvod: preferencie pracovnej pozície a P-faktor testu Hexaco.....	79
7.2	Korelačná analýza	79
7.2.1	Post manažéra a širšie črty testu Hexaco	79
7.2.2	Post manažéra, p-faktor a jeho zložky.....	82
7.2.3	Prijatie / zamietnutie hypotéz ako algoritmus k predikcii etického rozhodnutia .	84
7.3	Manažérska pozícia a mezočrty p-faktora (hypotéza 2.1)	85
7.4	Zamestnanecká pozícia a p-faktor testu Hexaco (H.2.2).....	89
7.5	Zhrnutie: mezočrty p-faktora ako prediktory rozhodovania	90
8	Porovnanie oboch typov prediktorov	91
8.1	Porovnanie prediktorov pri zisťovaní preferencie pracovnej pozície	91
8.2	Porovnanie prediktorov pre oblasť etickej vnímavosti v organizácii.....	93
8.3	Porovnanie prediktorov pri zisťovaní etických postojov	94
9	Efekt manažérskej zodpovednosti na etické rozhodovanie	98
10	Záver a diskusia	100
11	Literatúra	103
12	Prílohy	110
12.1	Príloha 1: Hexaco - osobnostný dotazník.....	110
12.2	Príloha 2: Dotazník - behaviorálny experiment	112
12.3	Príloha 3: Dotazník - prosociálne hodnoty	114

Zoznam grafov a obrázkov

Obrázok 1: Bibliografický výskyt publikácii o teste Hexaco.....	19
Obrázok 2: Hunt-Vittelov model etického rozhodovania.....	25
Obrázok 3: Forma behaviorálneho experimentu.....	34
Obrázok 4: Dve subčrty p-faktora.....	36
Obrázok 5: Dve subčrty p-faktora: morálno-etické a mocensko-majetkové.....	37
Obrázok 6: Vzťah medzi preferenciou pozície zamestnanca a manažéra.....	38
Obrázok 7: Vzťah medzi preferenciou postu manažéra a zamestnanca.....	39
Obrázok 8: Zmena preferencie manažérskej pozície	49
Obrázok 9: Krabicový graf pre skóre v hre diktátor.....	53
Obrázok 10: Štyri kvadranty manažérskej orientácie v etickom kontexte.....	56
Obrázok 11: Ekonomické experimenty vs. skromnosť a pokora / Hexaco.....	62
Obrázok 12: Ekonomické experimenty vs. čestnosť a úprimnosť / Hexaco.....	63
Obrázok 13: Ekonomické experimenty vs. čestnosť/Hexaco.....	64
Obrázok 14: Ekonomické experimenty vs. mocensko-etický a mocensko-majetkový asp.....	65
Obrázok 15: Diktátor vs. užšie črty p-faktora.....	66
Obrázok 16: Pref. manažérskej pozície SBEP/ESS vs. hra diktátor.....	68
Obrázok 17: Pref. manažérskej pozície SBEP / ESS vs hra ultimátum.....	71
Obrázok 18: Stredná hodnota skóre v hre ultimátum pre štyri typy účastníkov.....	72
Obrázok 19: Pref. zamest. a manaž. pozície vs. užšie črty p-faktoa	73
Obrázok 20: Pref. zamest. pozície v SBEP/ESS vs. hra diktátor	74
Obrázok 21: Pref. zamest. pozície v SBEP/ESS vs. hra ultimátum.....	76
Obrázok 22: Osobnostné aspekty v hrách diktátor a ultimátum.....	78
Obrázok 23: Pref. zamest. pozície v SBEP/ESS vs. p-faktor.....	85
Obrázok 24: Morálno-etický a mocensko-majetkový asp. vs pref. manaž. pozície	86
Obrázok 25: Štyri kvadranty manažérskej orientácie vo vzťahu kP-faktoru	88
Obrázok 26: Morálno-etický a mocensko-majetkový rozmer vs. manaž. pozícia	89
Obrázok 27: Morálne filozofie vs. p-faktor	96
Obrázok 28: Efekt manažérskej zodpovednosti	98

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Definičný rozdiel medzi morálkou a etikou.....	15
Tabuľka 2: Definičný rozdiel medzi morálkou a etikou.....	20
Tabuľka 3: Porovnanie konfliktu s etickým/morálnym prvkom a bez neho	20
Tabuľka 4: Viacrozmerný eticko-pracovný profil.....	21
Tabuľka 5: Kategórie koeficientu morálne pozície podľa Forsytha	23
Tabuľka 6: Úrovne kognitívneho morálneho vývoja podľa Kohlberga.....	26
Tabuľka 7: Korelačná matica medzi jednotlivými užšími črtami p-faktora testu Hexaco	36
Tabuľka 8: Korelačná matica, prefer. zamest. a manaž. pozície	38
Tabuľka 9: Rozsah výskumnej vzorky s ohľadom na typ výskumu a možnosť kontroly	44
Tabuľka 10: Skóre v hre diktátor a ultimátum pri zmene prefer. manaž. pozície SBEP.	47
Tabuľka 11: Skóre v hre diktátor a ultimátum pri zmene prefer. manaž. pozície ESS.....	52
Tabuľka 12: Korelačná matica, diktátor, ultimátum a preferencia vs. prac. pozícia.	53
Tabuľka 13: Pracovná orientácia vs skóre v hrách diktátor a ultimátum.....	56
Tabuľka 14: Algoritmus predikcie rozhodovania o prac. pozícii na báze ekon. exp.....	57
Tabuľka 15: Korelačná matica, ekon. experimenty a prefer. prac. orientácie	58
Tabuľka 16: Korelačná matica, ekon. experimenty a p-faktor.....	61
Tabuľka 17: Korelačná matica, ekon. experimenty a preferencia manaž. pozície	68
Tabuľka 18: Skóre v hre diktátor pri zmene preferencie manažérskej pozície v ESS.....	70
Tabuľka 19: Skóre v hre ultimátum a preferencia manažérskej pozície	70
Tabuľka 20: Korelačná matica, ekon. experiment a preferencia zamestnaneckej pozície	73
Tabuľka 21: Osobnostné rysy testu Hexaco vs. preferencia prac. orientácie.....	80
Tabuľka 22: Osobnostné rysy testu Hexaco vs. preferencia prac. orientácie.....	83
Tabuľka 23: Algoritmus predikcie rozhodovania o prac. pozícii v na báze p-faktora.....	84
Tabuľka 24: Štyri kvadranty manažérskej orientácie vs p-faktor / Hexaco	87
Tabuľka 25: Korelačná matica, porovnanie prediktorov	91
Tabuľka 26: Korelačná matica, vzťah medzi prediktormi	94
Tabuľka 27: Korelačná matica, vzťah medzi prediktormi	95
Tabuľka 28: Korelačná matica, morálne filozofie.....	97

Zoznam použitých skratiek

SBEP .. Situácia bez etického problému

ESS .. Eticky senzitivna situácia

LDG .. Leaderless group discussion / diskusia resp. riešenie problému v skupine bez formálneho lídra

Úvod

Etika v manažerskom a podnikateľskom prostredí je dôležitým faktorom jeho kvality a predpokladom trvalej udržateľnosti, čo dokladuje séria etických škandálov zo začiatku 21. storočia. Pád firmy Enron, spôsobený neetickým správaním manažérov i audítorov výrazne ovplyvnil celý korporatívny svet (Derstine, 2002). Okrem Enronu boli odhalené etické a právne škandály v ďalších významných firmách ako WorldCom, Tyco, America Online, Lucent, Vivendi, atď. (Chomko, 2004). Reakciou na to sú nové legislatívne a kontrolné rámce zo strany štátu a nový pohľad zo strany firiem, ktoré začínajú vnímať etiku ako strategický faktor úspešného podnikania.

Význam etických hodnôt a postojov dokázalo niekoľko štúdií, napr. Flynn (1994) zistil, že u 60 % manažérov pri nábore nových administratívnych pracovníkov je pracovná etika najdôležitejším kritériom. Množstvo štúdií ukazuje jasný vzťah medzi pracovnou etikou a pracovnými výsledkami. Merrens a Grrett (1975) preukázali významný vplyv pracovnej etiky na množstvo času strávené nad úlohou a dokončením práce.

Snahou práce je porozumieť vzťahu medzi správaním manažéra v eticky senzitívnej situácii a faktormi, ktoré by formu tohto správania pomohli predikovať. Práca je odpoveďou na prirodzenú potrebu riadenia ľudských zdrojov, kde je potrebné poznať behaviorálne predispozície kandidáta: *Bude kandidát ochotný riadiť a úspešne vyriešiť situáciu, ktorá je v eticky šedej zóne, alebo naopak sa bude kandidát na manažérsky post snažiť šedej zóne vyhnúť a presadzovať etické riešenie a to zásadným spôsobom?*

Víziou práce je priniesť náčrt koherentnejšej metodiky, ktorá by bola použiteľná štandardným spôsobom pri výbere pracovníkov a umožňovala by identifikovať a predikovať spôsob rozhodovania kandidátov na manažérsky post v eticky senzitívnej situácii. Vedľajším zámerom tejto práce je tiež podporiť používanie osobnostného testu Hexaco v praxi riadenia ľudských zdrojov.

1 Teoretické východiská

1.1 Experimentálna a behaviorálna ekonómia

Definícia a história

Behaviorálna ekonómia študuje vplyvy psychologických, sociálnych, kognitívnych a emočných faktorov na ekonomické rozhodnutia jednotlivcov a inštitúcií. Behaviorálne modely v sebe zvyčajne integrujú psychológiu a mikroekonomickú teóriu. Jadrom behaviorálnej ekonómie je presvedčenie, že prepojenie economickej analýzy s psychologickým podtextom zvyšuje reálnosť pohľadu na teoretické princípy a poskytuje lepšie predikcie správania v rámci ekonomických fenoménov (Camerer a kol., 2011). Dôvodom k zavedeniu nových metód na báze behaviorálnej a experimentálnej ekonómie je nevyhovujúca výpovednosť konceptu tzv. *homo oeconomicus*, kde čoraz viac výskumov popiera existenciu čisto racionálneho jednania ekonomických aktérov. (Kahneman, 2003).

V rámci ekonomických vied využívajúcich experimenty a prepojenie na psychológiu sa vyprofilovali dva relatívne nezávisle vedecké odbory: experimentálna ekonómia a behaviorálna ekonómia. Oba obory sú zhodné v metodických prístupoch a východiskách. Rozdiel je v objekte vedeckého skúmania. Kým experimentálna ekonómia sa sústreďuje na testovanie existujúcich ekonomických hypotéz a modelov, behaviorálna ekonómia sa snaží budovať hypotézy nové (Mikeszová, 2007).

Koncept behaviorálnej a experimentálnej ekonómie nie je nový. Pred vymedzením ekonómie ako samostatnej disciplíny, sa mnoho autorov opieralo tiež o psychologické princípy. Adam Smith je známy predovšetkým svojím dielom *Bohatstvo národov*, avšak jeho skoršia, i keď menej známa kniha *Teória morálneho sentimentu* pojednáva o psychologickú podstate ľudského správania a hĺbka jej záverov nezostáva za známejším dielom o ekonomii. (Camerer a kol., 2011)

Prvé experimenty v ekonomii začali prebiehať už v 40. rokoch, ale najvýznamnejší rozmach nastal až v 80-tých rokoch. Význam použitia experimentov v ekonomii v posledných rokoch potvrdzuje niekoľko Nobelových cien: J. F. Nash a R. Selton v roku 1984, rok 2002 získali cenu ekonóm V. Smith a psychológ D. Kahneman, v roku 2005 roku R. Aumannov a T. C. Schelling. V roku 1986 bola založená Asociácia pre ekonomickú vedu a od roku 1998 vychádza prvý odborný časopis experimentálnej ekonómie *Experimental Economics*. Od 90-tých rokov sa experimentálna ekonómia stáva samostatným vedným odborom a laboratórny experiment sa stáva etablovanou metódou (Holt, 2006).

Metodické aspekty behaviorálnej ekonómie

Hlavnými prínosmi každej metódy založenej na experimente v laboratóriu je opakovateľnosť a maximálna kontrola faktorov, ktoré vstupujú do procesu. Opakovateľnosť umožňuje akémukoľvek výskumníkovi podľa inštrukcií opakovať experiment a kontrolovať výsledky na nezávislej báze. U terénnych výskumov je opakovateľnosť často veľmi obtiažna, lebo dáta sú získavané v špecifických časových a priestorových podmienkach a opakovanie terénneho výskumu by tak bolo veľmi obtiažne. Možnosť kontrolovať laboratórne podmienky a zároveň ich podľa potreby meniť, v súlade s potrebami hodnotiť alternatívne teórie a prístupy je významným dôvodom k využívaniu tohto prístupu. Podobná kontrola je pri terénnych výskumoch komplikovaná a úprava podmienok je prakticky vylúčená (Davis - Holt, 1993).

Problémom pri laboratórnych experimentoch je otázka do akej miery správanie pozorované v laboratóriách zodpovedá realite. Táto výhrada vzniká na základe faktu, že účastníci experimentu sú väčšinou vysokoškolskí študenti a jednanie, ktoré môže byť odlišné od skutočných ekonomických aktérov (Mikeszová, 2007).

Tento problém je možné riešiť napríklad zapájaním odborníkov do experimentov. Prístup nazývajú metódou vzdušného tunelu, na základe analógie s testovaním aerodynamiky lietadiel skôr než sa reálne vyvinú. Podobne sa tržné mechanizmy a inštitúty najprv testujú na študentoch (vzdušný tunel) a následne sú prizvaní k testovaniu odborníci z praxe (Smith, 1982).

Ďalším problémom ekonomických a behaviorálnych experimentov je zjednodušovanie. V princípe každý ekonomický model je zjednodušením ekonomického sveta, založenom na zjednodušujúcich predpokladoch. Z tohto dôvodu, ekonomický model nie je schopný obsiahnuť všetky aspekty ekonomického a sociálneho sveta (Altman, 2012). Výsledky z takto získaných zjednodušených podmienok už však v reálnych podmienkach nemusia byť platné. Obranou tohto prístupu je však tvrdenie, že pokiaľ sa predpoklad testovanej teórie ukáže ako nefunkčný v zjednodušených podmienkach, existuje pravdepodobnosť, že nebude fungovať ani v komplexných reálnych podmienkach a naopak (Mikeszová, 2007).

S cieľom zaručiť vysokú výpovednú hodnotu ekonomických experimentov je nutné dodržiavať štandardizované procedurálne pravidlá pre ekonomické experimenty, predovšetkým vzhľadom k potrebe nezávislej opakovateľnosti experimentu. V rámci kontroly podmienok by mala byť zaistená správna motivácia účastníkov, nezaujatosť a možnosť pozorovania. Dôležitá je podobnosť so skutočným ekonomickým prostredím s cieľom zaručiť nadväznosť na reálne ekonomické procesy (Kagel, 2005).

1.2 Ekonomické experimenty na zistenie sociálnych preferencií: diktátor a ultimátum

Experimentálna ekonómia využíva experimentálne metódy na štúdium ekonomických otázok. Dáta získané v experimentoch sa používajú na odhad efektov zmeny, testovanie validity ekonomických teórií a na osvetlenie trhových mechanizmov, vrátane návrhu a dizajnu nových ekonomických inštitútov a infraštruktúry (Roth, 2002).

Podmnožinu experimentálnej ekonómie tvoria experimentálne metódy zamerané na zisťovanie sociálnych preferencií, kde sa zisťuje záujem o dobro druhých, altruizmus, zmysel pre rovnosť a reciprocitu, atp. Experimenty používané k štúdiu spoločenských preferencií sú často označované aj ako ekonomické hry a zahrňujú: hru diktátor a ultimátum, hra na dôveru ako i hry o verejných statkoch (Camerer - Thaler, 1995).

Hry diktátor a ultimátum možno popísať nasledovne: hráč, nazývaný tiež alokátor má za úlohu rozdeliť fixné množstvo statkov (peniaze, body) medzi seba a druhého hráča, prijímateľa. Prijímateľ na druhej strane má možnosť prijať alebo odmietnuť ponuku. Ak prijímateľ akceptuje, ponuka sa zrealizuje ako návrhol alokátor. Ak prijímateľ nesúhlasí, obaja hráči dostanú menej o určitý diskontný faktor delta, ktorý sa tiež nazýva sila prijímateľa. (Suleiman, 1996).

Ak je delta 0, teda prijímateľ má možnosť zrušiť ponuku, hru nazývame ultimátum. Ak delta = 1, teda prijímateľ nemôže ovplyvniť ponuku alokátora, hru nazývame diktátor. Výskumy ukazujú, že keď sila prijímateľa rastie, alokátor má tendenciu priblížiť sa k rovnomernému rozdeleniu statkov, teda alokátor strategicky používa férový prístup, aby si zaručil, že sa ponuka zrealizuje (Van Dijk a kol., 2004). Rovnomerné rozdelenie statkov pri hre ultimátum v sebe zahrňuje dva faktory, na jednej strane je to prosociálnosť a na druhej strane strach zo zrušenia ponuky. Výskumy na desiatkach štúdií potvrdzujú, že skóre v hrách korešponduje s prosociálnym správaním: férovejšie orientovaní jedinci majú v priemere nižšie skóre v hre diktátor a vyššie v hre ultimátum, a naopak (Hasselhuhn, 2005).

Veľmi perspektívne z pohľadu porozumenia rozhodovacím procesom v manažmente v eticky senzitivných situáciách je prepojenie ekonomických experimentov s psychometrickými meraniami, predovšetkým s p-faktorom, v rámci testu Hexaco. Hilbig a Zettler (2009) ukázali, že alokácia v hre ultimátum a diktátor je prediktorom charakterovej vlastnosti „pokora-čestnosť“. V ďalšej štúdií Hilbig a kol. (2012) ukázali, že hry ultimátum a diktátor dokážu predikovať dva odlišné aspekty prosociálneho správania: p-faktor predikoval aktívnu spoluprácu (nezneužívanie v hre diktátor) a „príjemnosť“ sa spájala s reaktívnou spoluprácou (bezodplatnosť v hre ultimátum).

Význam výskumu prepojenia medzi osobnostnými črtami a ekonomickými experimentmi zdôrazňuje napr. Brandstatter - Werner (2002), na čo nadväzuje nasledovná kapitola.

1.3 Test osobnosti Hexaco

Test osobnosti má zvyčajne formu dotazníku alebo iného štandardizovaného nástroja skonštruovaného tak, aby odhalil charakterové vlastnosti jednotlivca, resp. jeho psychologické nastavenie. Prvé testy osobnosti v štandardizovanej forme sa začali používať v dvadsiatych rokoch.

Od 80-tych rokov až po úvodné roky druhého milénia test Big Five bol všeobecným konsenzom na poli psychológie osobnosti, ktorý zahŕňa päť nasledovných charakterových črt: extrovertnosť, príjemnosť, svedomitosť, neurotizmus a otvorenosť novým skúsenostiam. Päť faktorov bolo vnímaných ako dostatočných na popis osobnostných rozdielov. Avšak na prelome tisícročí vedecké tímy na báze vzoriek z rôznych národov objavili novú zložku nazvanú ako čestnosť a pokora. Ak sa porovnajú dve osoby, ktoré majú rovnaké skóre vo všetkých 5 aspektoch: (1) bystrý, extrovertný, pracovitý, prívetivý a sociálne zručný šéf nadnárodnej korporácie a (2) bystrý, extrovertný, pracovitý, prívetivý a sociálne zručný šéf nadácie na boj proti korupcii. Rozdiel v oboch osobnostiach bude popisovať 6-ta osobnostná črta. (Pervin – Carvone, 2010)

Model založený na šiestich faktoroch (teda 5-faktorový model, plus čestnosť a pokora) bol doteraz preskúmaný len málo a nebol plne včlenený ani do teórie ani do aplikovaného výskumu (De Raad – Barelds, 2008).

Popis testu Hexaco

Jedným z najkomplexnejších testov osobnosti, ktorý v sebe priamo zahŕňa i analýzu charakterových vlastností prejavujúcich sa v eticky senzitívnych situáciách, je test Hexaco autorov Ashton a Leea (2007, 2008). Tí ho navrhli na základe lexikologických výskumov odkazujúcich na fakt, že rozdielnosť v ľudskej osobnosti najlepšie popisuje šesť dimenzií (Ashton - Vries, 2005), oproti zaužívaným testom založeným len na piatich aspektoch (testy Big 5, Five Factor Model), vid' tab. 1. Hexaco v sebe zahŕňa 6 osobnostných črt, označujeme ich aj ako širšie črty, pričom každá črta zahŕňa 4 sub-kategórie, tzv. užšie črty.

Tabuľka 1: Definičný rozdiel medzi morálkou a etikou

Širšie (kompozitné) črty	Užšie črty
Poctivosť - pokora	Úprimnosť, čestnosť, skromnosť, pokora.
Emocionalita	Strach, ustarostenosť, viazanosť na druhých, prejav citov k druhým.
Extrovertnosť	Sebaúcta, záujem o druhých, spoločenskosť, živosť/optimizmus.

Príjemnosť	Odpúšťanie, prívetivosť, prispôsobivosť druhým, trpezlivosť.
Svedomitosť	Organizovanosť, pracovitosť, perfekcionizmus, sebakontrola.
Otvorenosť novému	Estetické cítenie, zvedavosť, kreativita, nekonvenčnosť.

Zdroj: Hexaco website, 2014

Autori testu Ashton a Lee (2014) popisujú jednotlivé aspekty svojho testu nasledovne:

Poctivosť - Pokora (P-faktor)

Osoby s vysokým skóre v aspekte poctivosť-pokora nemajú tendenciu manipulovať s druhými s cieľom dosiahnuť osobný zisk, necítia potrebu porušovať pravidlá, nezaujímajú sa o bohatstvo a luxus, a nepociťujú žiadny zvláštny nárok na zvýšený sociálny status. Naopak, osoby s nízkym skóre budú druhým lichotiť, aby získali čo potrebujú, majú tendencie porušovať pravidlá s cieľom osobného prospechu, sú motivovaní materiálnym ziskom, majú vysoký pocit vlastnej dôležitosti.

Emotívnosť

Osoby s vysokým skóre majú často pocit fyzického nebezpečia, zažívajú úzkosť v stresových situáciách, majú potrebu emočnej podpory u druhých, cítia empatiu a emočne sa viažu na druhých. Naopak, osoby s nízkym skóre sa neobávajú fyzického nebezpečenstva, nepociťujú obavy v stresových situáciách, nemajú potrebu zdieľať svoje problémy s druhými, od druhých sa cítia emočne oddelení.

Extrovertnosť

Osoby s vysokým skóre sami seba vnímajú pozitívne, cítia sa sebaisto ako vedúci alebo pri oslovení skupiny ľudí, vychutnávajú si spoločenské udalosti a interakcie, majú pozitívne pocity entuziazmu a energie. Naopak, ľudia s nízkym skóre sa považujú za neoblúbených, cítia sa trápne ak sú centrom spoločenskej pozornosti, nezajímajú sa o spoločenské udalosti, cítia sa menej temperamentní a optimistickí než ostatní.

Príjemnosť

Osoby s vysokým skóre na škále príjemnosť vedia ľahko odpustiť krivdy, ktoré utrpeli, sú zhovievaví pri posudzovaní ostatných, sú ochotní ku kompromisu a spolupráci s ostatnými, a môžu ľahko ovládať svoj temperament. Naopak, osoby s veľmi nízkym skóre na tejto škále pociťujú hnev voči tým, ktorí im ublížili, sú skôr kritickí k nedostatkom druhých, sú tvrdohlaví pri obrane svojich názorov, a pociťujú, silne reagujú na zlé zaobchádzanie.

Svedomitosť

Osoby s vysokým skóre si organizujú svoj čas a veci okolo seba, pracujú disciplinovane na uskutočnení svojho cieľa, usilujú sa o presnosť a dokonalosť vo vykonávaných úlohách a rozhodujú sa veľmi obozretne. Naopak osoby s nízkym skóre majú tendenciu neudržiavať poriadok, neradi plánujú, vyhýbajú sa náročným úlohám a cieľom, uspokojia sa i s prácou s chybami, rozhodujú sa impulzívne alebo len s minimom premýšľania.

Otvorenosť novému

Osoby s vysokým skóre sú pohltení krásou umenia a prírody, zaujímajú sa o rôzne oblasti poznania, používajú každodenne svoju predstavivosť, zaujímajú sa o nezvyčajné nápady a ľudí. Naopak, na osoby s nízkym skóre umenie nerobí dojem, cítia len malú intelektuálnu zvedavosť vyhýbajú sa kreatívnym úlohám, nepríťahujú ich nové a nekonvenčné myšlienky.

Pokora-poctivosť (p-faktor) v rámci testu Hexaco

Rozdiel medzi starším a v personalistike veľmi často využívaným testom Big 5 / Five Factor Model a Hexacom spočíva v zaradení novej osobnostnej charakteristiky „poctivosť - pokora“ (angl. honesty-humility), ktorá sa tiež označuje aj ako p-faktor. Množstvo štúdií ukázalo, že p-faktor dokáže obsiahnuť široké spektrum aspektov spojených s manažérskym výkonom, ktoré predošlé koncepcie založené na piatich črtách nazhŕňali, napr. vlastností tzv. temnej triády: narcisizmus, makiavelizmus, psychopatia (Ashton – Lee, 2005). P-faktor tiež výborne predikuje pracovnú delikvenciu a osobnú integritu (Lee a kol., 2005).

Keďže p-faktor je kľúčovým v oblasti predikcie etického správania, je vhodné uviesť podrobný popis jednotlivých užších vlastností p-faktora, ako ich definujú Ashton a Lee (2014) :

Úprimnosť (angl. sincerity) hodnotí tendenciu k pravdivosti v medzil'udských vzťahoch. Osoby s nízkym skóre budú druhým lichotiť alebo predstierať afekt, s cieľom získať rôzne výhody. Na druhej strane osoby s vysokým skóre nie sú ochotné manipulovať druhých.

Čestnosť (angl. fairness) hodnotí tendenciu vyhnúť sa sprenevere alebo korupcii. Osoby s nízkym skóre budú schvaľovať zisk formou podvodu alebo krádeže. Osoby s vysokým skóre nie sú ochotné prijať výhody na úkor iných jednotlivcov alebo spoločnosti.

Skromnosť (angl. greed avoidance) hodnotí tendenciu k nezáujmu o vlastníctvo okázalého majetku, luxusných tovarov a znakov vysokého sociálneho postavenia. Osoby s nízkym skóre preferujú bohatstvo a privilégia a radi sa s nimi prezentujú, zatiaľ čo osoby s vysokým skóre nie sú obzvlášť motivované peniazmi alebo spoločenským statusom.

Pokora (angl. *modesty*) hodnotí tendenciu byť pokorný a nenáročný. Osoby s nízkym skóre sa považujú za nadradenejších, s nárokom na výsady, ktoré iní nemajú. Osoby s vysokým skóre sami seba vnímajú ako obyčajných ľudí, bez nároku na osobitné zaobchádzanie.

Aplikácie testu Hexaco

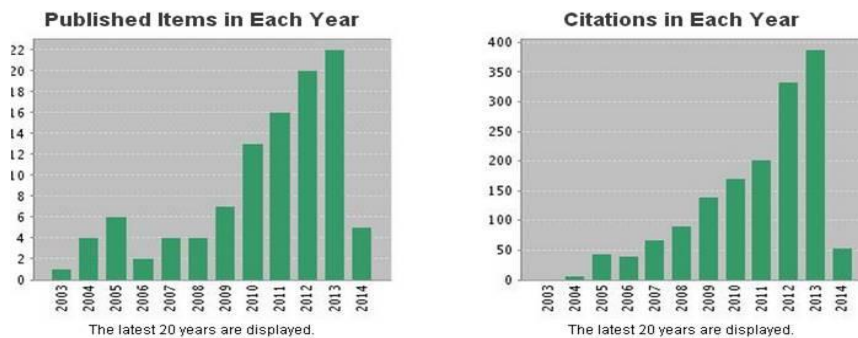
Test si nachádza široké uplatnenie v rôznych oblastiach hodnotenia výkonu v manažmente. Johnson (2011) na výskume medzi zdravotnými asistentmi poskytujúcimi pomoc klientom s vysokou formou postihnutia zistil, že p-faktor je jediným prediktorom celkového pracovného výkonu. Výskumy potvrdili konzistentnosť testu Hexaco vo viacerých jazykových verziách (Ashton a kol., 2006), čo je predpokladom použitia testu v rôznych kultúrnych prostrediach. Dunlop a kol. (2012) ukázal, že p-faktor (poctivosť-pokora) testu Hexaco spolu s osobnostnou črtou svedomitosť sú dobrým prediktorom delikventného správania u dospelých.

Test Hexaco a predovšetkým zložka p-faktor predikuje i široké spektrum hodnotových nastavení. Silva, P. a kol. (2014) zistil, že p-faktor (poctivosť-pokora) súvisí s náboženskou orientáciou a hodnotami. Kajonius – Daderman (2014) na výskume prevedenom medzi študentmi vo Švédsku ukázali, že p-faktor predikuje i liberálne politické názory a rovnosť príležitostí. Hilbig - Heydasch – Zettler (2014) ukázali, že u respondentov s nízkou úrovňou osobnostnej črty pokora boli zistené tendencie k nadhodnocovaniu svojich schopností.

Výhodou testu je i fakt, že test pomerne efektívne obchádza nežiadúci fenomén sociálne/situačne konformných odpovedí (angl. *social desirability*). A to tak, že formuluje otázky mieriace na charakterové vlastnosti, s ktorými sa ich majiteľ stotožňuje. Veľmi inovatívnou zložkou testu je koncept pokory, ktorá sa spája so zaujímavým paradoxom: tí čo ju nemajú ju považujú za nedôležitú a tí, čo ju majú si ju neuvedomujú; takže tento koncept u neinformovaných subjektov efektívne obchádza problém sociálne/situačne konformnej odpovede.

Bibliometrický pohľad na publikácie zamerané na Hexaco

Test Hexaco sa prvý krát objavil v roku 2003 a odvtedy záujem odbornej verejnosti o tento diagnostický nástroj rastie. Celkový počet článkov na tému p-faktor (Honesty-Humility / Poctivosť-Pokora) dosiahol k začiatku roku 2014 počet 104 v rámci všetkých vedných odborov, vid' obr. 1.



Zdroj: Žiaran – Melasová, 2013

Obrázok 1: Počet publikácií (vľavo) a citácií (vpravo) na tému p-faktora (poctivosť-pokora) testu Hexaco. Vyhľadávacie kritériá: Topic=("Honesty-Humility") OR Title=("Honesty-Humility"). Časový rozsah: od roku vzniku testu Hexaco v 1.1.2003 až k 3.1.2014. Zistenie na základe analytického nástroja akademického serveru Web of Science – Citačná správa.

V rámci vedných odborov zo 104 článkov zaoberajúcich sa p-faktorom, 65 % bolo v oblasti sociálnej psychológie, 13 % v aplikovanej psychológii a 10 % vyslovene pojednávalo o manažmente a podnikaní. V roku 2013 na 22 publikácii pripadalo takmer 400 citácií, čo naznačuje veľmi intenzívnu cirkuláciu a výmenu myšlienok v špecifickej oblasti, ktorá sa zaoberá výskumom p-faktora (poctivosti a pokory) v rámci testu Hexaco.

1.4 Etické postoje, morálne filozofie a ich meranie v manažérskom kontexte

Etiku možno veľmi všeobecne definovať ako vetvu morálnej filozofie, ktorá sa snaží systematizovať a definovať koncepty správneho a nesprávneho chovania. Existuje množstvo konceptov a prístupov k tvorbe etických konštruktov. Najdôležitejšou otázkou z pohľadu výskumníka je možnosť spoľahlivo merať daný konštrukt. V literatúre možno nájsť niekoľko konceptov vyvinutých s cieľom merať pracovnú etiku.

Keďže v tejto práci sa zameriavam na úzky aspekt etického rozhodovania v manažérskom kontexte, predstavím najznámejšie koncepty: weberovská pracovná etika, Kohlbergov model kognitívneho morálneho rozvoja (1984), Forsythova (1980) teória etických pozícií, Hunt - Vitellov model etického rozhodovania (Hunt a kol., 1989). Kým prvé dva modely slúžia ako metodický základ, posledné dva modely budú použité i v praktickej časti, keďže sa potvrdzuje ich dobrá empirická aplikovateľnosť.

1.4.1 Definičné aspekty: morálka, etika, etický konflikt

Podľa niektorých autorov sú pojmy etika a morálka pri používaní v bežnej reči voľne zameniteľné. V odbornej literatúre sú však etika a morálka založené na rozdielnych definičných a aplikačných aspektoch.

Brinkmann a Ims (2004) vnímajú rozdiel medzi pojmami morálka a etika dokonca ako antonymá. V pluralistickej spoločnosti, kde neexistuje všeobecná zhoda o tom, čo je dobré a čo zlé, každá subkultúra si udržiava svoje vlastné hodnoty a normy ako súčasť identity, čím vznikajú rôzne morálky. Otázkou ostáva, či možno vytvoriť súbor hodnôt a noriem, ktoré by boli zdieľané spoločne všetkými subkultúrami. Odpoveďou na to je morálka druhého rádu – etika. Definičný rozdiel medzi etikou a morálkou zobrazuje tab. 2.

Etika vzniká, ak sú subkultúry s rozdielnymi morálnymi hodnotami nútené koexistovať, pričom nevedia odôvodniť spoločné pravidlá pre dobro a zlo, na základe intuície alebo univerzálne platných pravidiel. Morálnymi pravidlami sa riešia konflikty v rámci subkultúry. V pluralistickej spoločnosti etika vedie k hodnotovo orientovanej komunikácii zacieľenej na riešenie konfliktov v sociálnych vzťahoch medzi subkultúrami. Cieľom etiky je zabezpečenie nenásilnej koexistencie rôznych tradícií a subkultúr.

Tabuľka 2: Definičný rozdiel medzi morálkou a etikou

Morálka	Etika
Subkultúrna	Interkultúrna
Interná	Externá
Špecifickosť	Univerzálnosť
Potenciálne rozširujúca konflikt	Potenciálne prinášajúca riešenie (konsenzus)
Morálna podstata	Etika ako legitímna forma (v kontraste s legálnou)

Zdroj: Brinkmann - Ims, 2004

Konflikty v organizácii môžeme rozdeliť na tie, ktoré v sebe neobsahujú etický resp. morálny prvok a konflikty, ktoré v sebe etický resp. morálny prvok zahrňujú. Lukes (1989) definuje morálne/etické konflikty ako konflikty medzi morálnymi nárokmi, ktorým môžu čeliť jednotlivci, skupiny alebo komunity, keď sa individuálne alebo kolektívne rozhodujú medzi protichodnými povinnosťami, cieľmi alebo hodnotami, pričom používajú rozdielne morálne/etické východiská (napr. deontologické alebo teleologické). Kategorizáciu konfliktov zobrazuje tab. 3.

Tabuľka 3: Porovnanie konfliktu s etickým/morálnym prvkom a bez neho

	Konflikt bez etického / morálneho prvku	Konflikt s etickým / morálnym prvkom
Jadro	Nekompatibilné záujmy	Nekompatibilné morálne pozície
Zameranie	Zameranie na vecné výstupy	Zameranie na hodnoty
Vnímanie	Racionálne vnímanie	Vnímanie cez úsudky
Výsledok	Možnosť vyjednávania	Často bez možnosti vyjednávať

Zdroj: Birkmann - Knutt, 2004

Konflikty s morálnym/etickým prvkom a bez neho, možno následne charakterizovať podľa štyroch rôznych aspektov: jadro konfliktu (angl. focus), zameranie konfliktu (angl. action), vnímanie konfliktu (angl. perception) a výsledok konfliktu (angl. outcome).

1.4.2 Viacrozmerný pracovno-etický profil (MWEP)

Na základe téz Maxa Wébera a jeho sociologickej práce o vplyve protestantskej etiky na vývoj kapitalistickej spoločnosti vznikol sled vedeckých konštruktov pracovnej etiky. Treba pripomenúť, že sa jedná o čisto sekulárne aspekty, ktoré sa nespájajú s pôvodnou teologickou lexikou. Sám Weber o hovorí o “mechanických základoch”, ktoré protestantská etika kapitalizmu poskytla. Okrem toho množstvo výskumných prác potvrdzuje, že medzi etikou v práci a náboženskou orientáciou nie je konzistentný vzťah. Základné prvky etického konštruktú Webera sú založené na meraní preferencie tvrdej práce, voľného času a hedonizmu. Následne boli k pôvodnému konštruktú priradené ďalšie aspekty ako pracovná angažovanosť (angl. job involvement) a oddanosť organizácii (angl. organisational commitment), atp. (Merrens - Garrett, 1975)

Cestou merania pracovnej etiky na základe konštruktú podľa Weberových téz sa vydalo množstvo výskumných prác. Jednu z najkomplexnejších metód merania etických postojov a hodnôt možno nájsť u Millera (2002), ktorý navrhol viacrozmerný eticko-pracovný profil (angl. MWEP – Multidimensional Work Ethics Profile), merajúcich sedem konceptuálne a empiricky špecifických etických aspektov, ktoré sú pre potreby merania navrhnuté ako bipolárne, vid' tab. 4.

Tabuľka 4: Viacrozmerný eticko-pracovný profil

Meraná položka	Definícia	Ukážka zisťovacej otázky v dotazníku
Centralita práce	Presvedčenie o dôležitosti práce.	I keby som zdedil veľké množstvo peňazí, naďalej by som pokračoval v práci.
Sebestačnosť, nezávislosť	Snaha o nezávislosť v každodennom živote.	Sebestačnosť je kľúčom k úspechu.
Tvrdá práca	Presvedčenie o dôležitosti tvrdej práce	Ak budeme tvrdo pracovať, dosiahneme naše ciele.
Voľný čas	Pozitívne postoje k voľnému času a presvedčenie o dôležitosti mimopracovných aktivít.	Práca, ktorá poskytuje najviac voľného času, to je práca pre mňa.
Morálnosť/etika	Viera v spravodlivú a morálnu existenciu.	Ľudia by mali byť féroví pri jednaní s druhými.
Oddelenie odmeny	Orientácia na budúcnosť, odloženie odmeny	Najlepšie veci na svete sú tie, na ktoré si musíme počkať.
Strata času	Postoje a presvedčenia k aktívnemu a produktívnemu využívaniu času.	Snažím sa naplánovať si deň, aby som nestrácal čas.

Zdroj: Miller a kol., 2002

Autori metódy predkladajú 6 rôznych štúdií, kde demonštrujú spoľahlivosť a validitu konštruktov na vzorkách študentov i neštudentov. Miller (2002) dokladajú, že MWEP me-

tóda prináša množstvo korelácií s ďalšími dôležitými faktormi, týkajúcimi sa kvality práce a s ňou spojených faktorov kvality života ako spokojnosť s prácou, pracovné zaniehanie (angl. job involvement), organizačná oddanosť (angl. organisational commitment), atp.

Výskum Meriac a kol. (2009) ukázal, že pri aplikácii metódy MWEP sa neprejavujú rozdiely medzi pohlaviami a teda že koncept pracovnej etiky nenesie spoločensky rozdielne vnímanie pre mužov a ženy a taktiež ženy nedosahujú vyššiu úroveň pracovnej etiky ako muži. Ďalší výskum (Parkhurst a kol., 2011) ukázal, že MWEP má dobrú schopnosť predvídať správanie pri výbere náročnosti úlohy. Testované subjekty si mohli vybrať medzi jednoduchšou a náročnejšou úlohou a ich výber významne koreloval s výsledkami MWEP testu, predovšetkým pri položke MWEP voľný čas.

MWEP je praktickým nástrojom merania pracovnej etiky v rôznych súvislostiach, napr. posun etického nastavenia v rámci rôznych kariérnych fáz. Pogson a kol. (2003) ukázal, že pracovníci v úvode svojej kariéry (vek < 31 rokov) vykazujú vyššie skóre v položkách “tvrdá práca” a “odklad odmeny”, zamestnanci v neskorších kariérnych fázach zamestnania vykazovali vyššie skóre v dimenziách “moralita/etika”, “strácanie času” a “voľný čas”. Na druhej strane, v dimenziách “centralita práce” a “sebe statočnosti” neboli nájdené rozdiely medzi vekovými fázami.

1.4.3 Forsythova teória etických postojov (1980)

Častý nesúlad medzi morálnymi hodnotami a morálnym správaním vzbudzuje záujem vedcov. V roku 1928 Harstorne a May v *Štúdiu o podstate charakteru* poukazujú na prekvapivú nekonzistentnosť medzi morálnymi hodnotami a činmi. Niekoľko stoviek detí podrobili testu o klamaní, podvádzaní a kradnutí a prišli k záveru, že aj keď správanie niektorých detí je konzistentne menej morálne, v mnohých prípadoch to bola práve situácia a nie charakter dieťaťa, čo rozhodla o správaní dieťaťa. Harstorne a May, dospeli k ešte rozpornejším výsledkom, keď svoj výskum rozšírili o položky, ktoré mali byť teoreticky ešte lepšími prediktormi správania (morálne hodnoty, poznatky a argumentácie o morálnych dilemách), zistili, že tieto prediktory len veľmi málo korešpondujú so skutočným správaním (Bem – Allen, 1974).

Forsyth (1980) prichádza s myšlienkou, že individuálne rozdiely medzi morálnym hodnotením a správaním možno konceptualizovať formou dvoch základných dimenzií: relativizmu a idealizmu. Existenciu relativizmu v praxi dokladajú napríklad morálne kódexy, ktoré zdôrazňujú dôležitosť univerzálnych etických pravidiel, kým iné kódexy zotrvávajú na úrovni relativizmu a skepsy voči univerzálnym hodnotám. Existenciu idealizmu napr.

potvrdzujú jednotlivci, ktorí majú hlboko zakódovanú potrebu konania dobra pre druhých, podobne ako existujú jednotlivci, ktorí takýto ideál nepoznajú a vychádzajú z predpokladu, že poškodenie druhých môže byť niekedy nevyhnutné ku konaniu dobra.

Forsyth (2014) navrhuje metodológiu koeficientu etickej pozície (EPQ – Ethical Position Quoefficient), ktorá má štyri kvadranty, na os x nanáša úroveň etického relativizmu/absolutizmu na os y úroveň idealizmu ako vieru vo všeobecné dobro (tab. 5). Forsyth rozlišuje štyri nasledovné kvadranty: (a) situacionizmus, ktorý zastáva kontextuálnu analýzu morálne spochybniteľných činov, (b) absolutizmus, ktorý sa odvoláva na univerzálne a nepochybniteľné morálne princípy, na základe ktorých sa formuluje morálna argumentácia (c) subjektivismus, ktorý tvrdí, že morálny argument by mal byť predovšetkým definovaný osobnými hodnotami jednotlivca a (d) posudzovanie výnimiek, resp. špecifíčnosť (angl. exceptionism), ktorý pripúšťa, že je nutné urobiť výnimky i pri morálnych absolutívoch.

Tabuľka 5: Kategórie koeficientu morálne pozície podľa Forsytha

	Nízky relativizmus	Vysoký relativizmus
Vysoký idealizmus	Absolutisti: Princiáli idealisti, ktorí veria, že ľudia by mali konať spôsobom konzistentným s morálnymi pravidlami, pretože takéto konanie vo väčšine prípadov bude viesť k najlepším výsledkom všetkých zainteresovaných.	Situacionisti: Idealistický kontextualisti, ktorí uprednostňujú najlepšie možné dôsledky pre všetkých zainteresovaných, aj keď takéto konanie naruší tradičné pravidlá, ktoré definujú čo je správne a čo nesprávne.
Nízky idealizmus	Zástanci špecifického prístupu resp. výnimiek: Princiáli pragmatisti, ktorí schvaľujú morálne pravidlá ako návod ku konaniu, ale pripúšťajú, že tieto pravidlá budú nutne generovať najlepšie možné dôsledky pre všetkých zainteresovaných.	Subjektivisti: Pragmatický relativisti, ktorí zakladajú svoje etické rozhodnutia na osobnom zvážení individuálnych hodnôt, morálnych emócií alebo morálnej filozofii.

Zdroj: Forsyth, 1980

Na výpočet etického koeficientu zostavil Forsyth 20-položkový dotazník etických pozícií pre výpočet etického relativizmu/absolutizmu, k dotazníku Forsyth prikladá i priemerné hodnoty pre porovnanie individuálnych výsledkov. Výhoda Forsythovho testu je v tom, že vykazuje vnútornú konzistentnosť, časovú spoľahlivosť a nevytvára korelácie s potrebou sociálneho konformizmu, nekoreluje s testom úrovni morálneho vývoja DIT (Forsyth, 2014).

Validitu konceptu v praxi potvrdil Venable a Wagner (2005) analýzou etických postojov zamestnancov v neziskových organizáciách a študentov v programoch MBA so zistením, že v neziskovom sektore sú zamestnanci viac idealistickí než relativistickí. Podobne, v analýze morálneho myslenia Forsyth a kol. (1988) na skupine vysokoškolských študentov zistil, že tí ktorí schvaľujú princípy sociálnej starostlivosti majú vysoké skóre v etic-

kom absolutizmu a nízke v etickom relativizme. Jednotlivci, ktorí mali vysoké skóre v etickom idealizme i absolutizme najviac schvaľovali princípy etickej starostlivosti.

Forsythov prístup napriek svojej podnetnosti sa z bibliometrického pohľadu nepresadil, a počet výskumov využívajúcich jeho metodiku na platforme Ebsco nepresahuje počet desiatich položiek. V každom prípade koncepty, ktoré Forsyth definuje, vnímame ako vysoko praktické a dobre empiricky interpretovateľné, pretože zjavne umožňujú vysvetliť variabilitu a (zdanlivú) nekonzistentnosť správania v eticky senzitívnych situáciách.

1.4.4 Hunt-Vitellov model etického rozhodovania

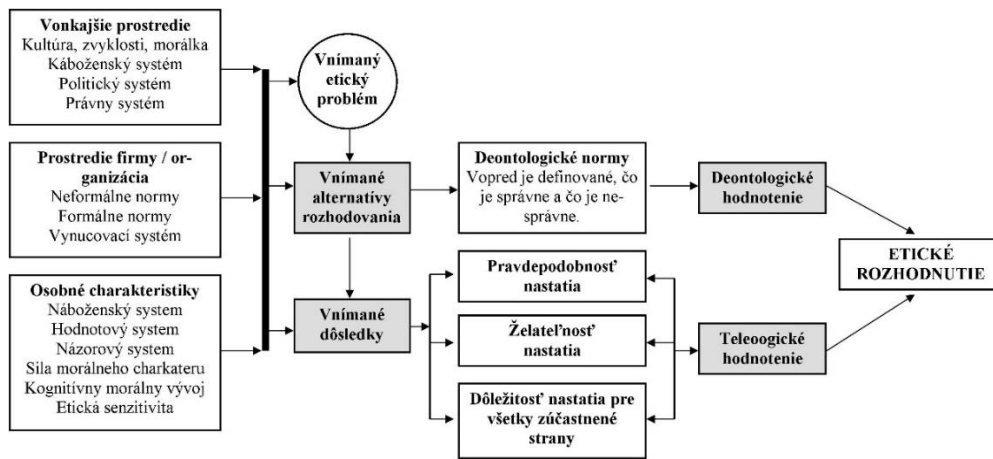
Z pohľadu aplikovateľnosti a funkčného prepojenia morálnych filozofií a predikcií praktických rozhodnutí v biznise je zaujímavý model od autora Hunt a kol. (1989), ktorí rozlišujú dva pohľady na etické rozhodovanie: deontologické (etickosť je daná aktom samotným) a teleologické (o etickosti rozhodujeme podľa dôsledku aktu). Ich článok o modeli etického rozhodovania z roku 1986 je jedným z najcitovanejších prác v histórii akademického výskumu podnikateľskej etiky.

Veľkú pozornosť v akademickej obci pritiahol článok tých istých autorov (Hunt-Laverie, 2004), ktorý využíva metódy zážitkového učenia na prezentáciu a vštepovanie etiky študentom na ekonomických fakultách (obr. 2).

Základnou bázou pre rozhodovanie je racionálny rámec, ktorý integruje hodnoty s organizačnými normami a kultúrnym prostredím. Model kladie dôraz na to, aby jednotlivec pri rozhodovaní zvažoval: (1) existujúce etické normy a pravidlá, ktoré sú vopred dané (deontologická definícia etiky), (2) možné scenáre rozhodnutí ako aj ich dôsledky (teleologická definícia etiky), s tým, že (3) do analýzy zahrnie všetky zúčastnené strany.

Arnett a Hunt (2002) skúmali správanie manažérov, ktorí sa prehnane zameriavajú na súboj s konkurenciou a preukázali súvislosť so širším spektrom morálnych filozofií a prístupov (deontologický prístup, idealizmus-relativizmus, kognitívny morálny vývoj). Identifikáciou sa s organizáciou (angl. *commitment*) a jej etickým hodnotami.

Význam uplatnenia etických konceptov v praxi dokladá empirická štúdia Hunt a kol. (1989), kde sa na výskume v marketingových firmách v USA potvrdilo silné prepojenie medzi identifikáciou sa s organizáciou (angl. *commitment*) a jej etickým hodnotami.



Zdroj: Hunt – Laverie, 2004

Obrázok 2: Hunt-Vitellov model etického rozhodovania

1.4.5 Kohlbergova teória morálneho vývoja

Ďalším známym metodickým prístupom k meraniu etickej úrovne je Kohlbergova teória morálneho vývoja (1984), ktorá sa stala známa v 80-tych rokoch a vychádza z prác švajčiarskeho psychológa Jeana Piageta. Teória tvrdí, že človek sa v tom, ako vníma a chápe rôzne morálne aspekty života, vyvíja (odtiaľ názov kognitívna). Vývoj prebieha počas celého života človeka, od detstva až po dospelosť. Vývoj je vždy progresívny od nižšej úrovne k vyššej a Kohlberg tvrdí, že vývoj možno charakterizovať troma jasne identifikovateľnými fázami (každá fáza má dve pod-úrovne), pričom ich charakteristika je objektívna a racionálna, vid' tab. 6 (Koehn, 2005).

Kohlberg na zisťovanie úrovne kognitívneho morálneho vývoja (KMV) používal štruktúrované rozhovory, s cieľom zistiť ako by testovaná osoba riešila morálnu dilemu (pôvodne Heinzova dilema). Neskôr prišiel Rest s myšlienkou vytvoriť štandardné otázky DIT (angl. defining issues test), ktorými sa testovaná osoba vyjadrí k predloženej dileme (Rest, 1989). Tento krok umožnil testovanie väčších skupín a štatistické vyhodnocovanie výsledkov. Následne Rest s kolegami vyvinuli ďalší test DIT-2, ktorý umožňuje vyššiu štatistickú validitu a konzistentnosť odpovedí (Eastman – Yetmar, 2000).

Pôvodne sa skúmaným subjektom predkladala Heinzova dilema. Avšak s rozvojom tejto metódy boli vyvinuté jej ďalšie typy dilem, ktoré obsahovo zodpovedajú konkrétnemu pracovnému kontextu, v ktorom sa skúmané osoby pohybujú, napr. špecifické dilemy boli vyvinuté pre pracovníkov v účtovníctve, iné dilemy sa použili napr. u predajcov nehnuteľností. Ďalším dôvodom pre tvorbu nových dilem je minimalizácia tendencie účastníkov

projektovať do odpovedí svoje vlastné preferencie, ktoré vyplývajú z ich aktuálnych životných situácií (Cagle - Bakus, 2006).

Tabuľka 6: Úrovně kognitívneho morálneho vývoja podľa Kohlberga

1. pre-konvenčná fáza A fáza (orientácia na trest) je človek egocentrický a vidí veci ako dobré alebo zlé. V B fáze (orientácia na odmenu) je egoistická orientácia, alebo sebauspokojenie hlavným motivačným faktorom správania.
2. konvenčná úroveň A fáza (orientácia na to byť dobré dieťa) konformita s referenčnými skupinami, pri B fáze (orientácia na spoločenský poriadok a zákon) sa kladie dôraz na konformitu so spoločenskými normami.
3. post-konvenčná úroveň A fáza (orientácia na spoločenskú zmluvu) zdôrazňuje konformitu a udržanie vyššieho poriadku, vyzdvihuje spoločenské zákony a pravidlá, ktoré určujú, či rozhodnutia sú správne, alebo nesprávne, B fáza (univerzálna etika) zahŕňa riešenie konfliktov na základe univerzálnych princípov spravodlivosti, rešpektu ľudských práv a dôstojnosti.

Zdroj: Wilson (1999)

Pri Kohlbergovom prístupe je potrebné zdôrazniť, že samotná úroveň kognitívneho morálneho vývoja nie je prediktorom etického správania v konkrétnej etickej situácii, ale je skôr prediktorom spôsobu myslenia (Jewell, 2011). Resp. kognitívne morálna vývojová úroveň môže byť prediktorom všeobecnej svetonázorovej tendencie, napr. Karpiak – Baril (2008) zistili súvislosť medzi úrovňou kognitívnej morálnej vývojovej úrovne a ekocentrizmom (presvedčením o inherentnom význame prírody).

Doplnením Kohlbergovho modelu kognitívnej morálnej úrovne o konkrétny kontext prispela Linda Trevino k rozšíreniu Kohlbergových princípov v analýze etického správania v konkrétnom podnikateľskom prostredí (Trevino, 1986). Využitie tohto modelu v praktických podmienkach potvrdil v známom článku napr. Church a kol. (2005).

1.5 Efekt manažérskej zodpovednosti

Množstvo výskumnej literatúry v oblasti nákupného rozhodovania sa venuje javu, kde vlastníci prisudzujú objektom, ktoré vlastnia, vyššiu hodnotu, než potenciálni kupujúci. Tento jav sa nazýva *endowment efekt* a opakovane sa vyskytuje v najrôznejších oblastiach a kontextoch, pričom patrí k najskúmanejším fenoménom v oblasti nákupného rozhodovania (Maddux, 2010).

Existuje empirický predpoklad, že aspekt vlastníctva hmotného objektu možno prirovnať i k aspektu „vlastníctva“ rozhodnutia v organizácii, resp. zodpovednosti zaň. Pracovne v tomto výskume bude tento jav, resp. predpoklad označený ako „efekt manažérskej zodpovednosti“, keďže manažér je, dá sa povedať, vlastníkom rozhodnutia (v angličtine je bežný výraz *ownership* vo význame prejavenej iniciatívy, či vlastného rozhodnutia určitú situáciu vyriešiť).

Stotožnenie sa s organizáciou je merané konštruktom Person-Organization-Fit (POF), ktorý patrí medzi najobľúbenejšie konštrukty akademickej komunity v oblasti organizačného manažmentu vôbec (Cable - Judge, 1996).

1.6 Behaviorálne experimenty v triede ako priestor pre testovanie manažérskych teórií

Cieľom tejto kapitoly je predstaviť behaviorálny experiment (alebo simulačnú hru) v triede ako zdroj, resp. generátor hodnotných dát pre vedecké výskumy v oblasti manažmentu. Allery (2004) definuje simulačnú hru ako hru založenú na realite, s presnými pravidlami a štruktúrou, na základe ktorej sa študenti učia priamo, implicitne z procesu hrania a nie z explicitného akademického obsahu. Simulácia nemusí mať súťažný prvok.

Pokiaľ sa simulačná hra nastaví v súlade s požiadavkami pre štruktúrovaný experiment, ako ich definoval napr. Cooper (2007), môže byť platformou pre tvorbu a verifikáciu manažérskych teórií: kvalitný experiment sa snaží zachytiť najdôležitejšie rysy reality v jednoduchom, starostlivo kontrolovanom prostredí a je navrhnutý tak, aby testoval konkrétne hypotézy, odvodené z ekonomickej alebo manažérskej teórie, prípadne z predchádzajúcich pozorovaní v experimentoch alebo terénnych dátach.

Jadrom experimentu prevádzanom v tejto práci je metóda diskusie bez formálneho lídra (angl. leaderless group discussion, skratka LDG). LGD je situačné cvičenie, ktoré sa často používa v assessment centrách, prípadne pri zážitkovom učení manažérskych techník. LGD je založená na skupine spravidla 4 - 8 ľudí, ktorá nemá stanoveného formálneho lídra. Skupina má väčšinou priradenú nejakú relatívne málo štruktúrovanú úlohu alebo problém, ktorý má vyriešiť. LDG problém môže mať voľnú formu, kde sa účastníkmi nezadajú pozície alebo štruktúrovanú formu, kde účastníci dostanú v rámci zadania problému i názorovú pozíciu, ktorú majú zastávať (Jaffee, 1967, Gatewood a kol., 1990).

V rámci diskusie sa prirodzené vykryštalizujú vedúce osobnosti a ďalšie špecifické osobnosti vplyvajúce na fungovanie skupiny. Táto metóda sa využíva na hodnotenie výkonnosti tímu, identifikáciu vedúcich osobností, alebo posúdenie výkonnostných charakteristík zamestnancov. Technika skupiny bez formálneho lídra sa začala používať už v 1. svetovej v nemeckej armáde a po vojne sa v Nemecku používala i ako forma prijímacej skúšky na niektoré školy. Počas 2. svetovej vojny sa metóda rozšírila i v armádach Anglosaských krajín, odkiaľ si po vojne našla svoju cestu do riadenia ľudských zdrojov v organizáciách (Ansbacher, 1951).

LDG metóda nachádza svoje zmysluplné uplatnenie i vo vzdelávaní na ekonomických fakultách, kde je efektívnym prostriedkom, ako u študentov rozvíjať základné manažérske kompetencie (Costigan - Donahue, 2009). Waldman a kol. (2004) hodnotil výkonnosť študentov v LDG na základe testu 5-faktorového modelu osobnosti a zistil, že najlepším prediktorom výkonnosti v rámci skupiny bola extrovertnosť a čiastočne otvorenosť voči novému, naopak neurotickosť korelovala s výkonom v skupine negatívne.

Uplatnenie metód LDG vo výuke spadá pod kategóriu zážitkového učenia (angl. experiential learning) a veľká výhoda tejto formy je v tom, že umožňuje veľmi systematicky a hlboko konfrontovať to, čo študent v rámci aktivity v triede prežíva, napr. v rámci rozhodovacích procesov, s existujúcou teoretickou literatúrou a výskumom predovšetkým v behaviorálnej ekonómii a vedách kvantifikujúcich ľudské správanie (Castilla, 2014). Prepojenie zážitkovej aktivity v triede a jej následná teoretická konceptualizácia umocňuje efekt učenia a transformáciu tejto skúsenosti do štruktúrovanej schopnosti použiteľnej v praxi (Young, 2002).

1.7 Prehľad prác ohľadne veľkosti výskumnej vzorky

Cieľom tejto kapitoly je sumarizovať typy výskumov, na ktorých stojí táto práca a priblížiť aké výskumné vzorky, čo sa týka rozsahu i štruktúry, tieto výskumy používajú. Najkľúčovejší výskum k tu prezentovanej práci je výskum Hilbiga a Zettlera (2009), kde autori prepojili osobnostný dotazník Hexaco s ekonomickými experimentmi (sociálne hodnoty, diktátor a ultimátum), pričom použili vzorku 134 účastníkov, z toho 50 % študenti. Zettler a kol. (2013) previedli tri štúdie, kde spájajú osobnostný test Hexaco s ekonomickým experimentom „väzňova dilema“, s nasledovnými počtami účastníkov v jednotlivých štúdiách: 118 účastníkov (z toho 50% študentov), 87 účastníkov (z toho 40% študentov) a 157 účastníkov (z toho 82% žien, 47% študenti), pričom pre určitú časť pokusu boli rekrutovaní študenti psychológie priamo na univerzite.

Až v najnovšom, piatom zo série článkov vyššie uvedených autorov, sa objavuje úvaha o požadovanej vzorke, vzhľadom k distribúcii psychologických črt v nemeckej populácii, aby bolo možné dosiahnuť malý až stredný efekt ($r = .20$) pri hladine významnosti ($1 - \beta = .95$) je potrebná vzorka $n = 260$ (Thielmann – Hillbig, 2014).

Na druhej strane pri behaviorálnych experimentoch na výskum etického správania v kontrolovanom laboratórnom prostredí na univerzitách sa bežne používajú menšie počty účastníkov, rekrutovaných priamo z radov vysokoškolských študentov. Veselý (2014) pri výskume férovosti v rámci hry ultimátum použil 134 účastníkov, zväčša z radov študentov.

Gino a kol. (2009) v rámci výskumu fenoménu „sociálnej nákazlivosti“ neetickým správaním previedli dva experimenty, kde použili 141 a 82 denných študentov priamo z univerzity, s priemerným vekom 20 rokov. (Článok bol citovaný 201-krát, Google Scholar). Mazar a kol. (2008) formou behaviorálnych experimentov testovali úroveň neetického správania, v rámci ktorej sa jednotlivec napriek neetickému správaniu, stále považuje za čestného. Vykonali šesť na sebe navzájom nezávislých experimentov na denných študentoch, rekrutovaných priamo na univerzite. V prvých piatich štúdiách bol počet účastníkov nasledovný: 129, 207, 150, 108. (Článok bol citovaný 507 krát, Google Scholar).

Osobitnú skupinu vo vzťahu k potrebám tu predkladaného výskumu tvoria veľké dotazníkové prieskumy ohľadne platnosti a validnosti testu Hexaco. Tieto výskumy možno porovnať k vlajkovým lodiam, ktoré slúžia ako potvrdenie platnosti a spoľahlivosti týchto analytických nástrojov pre celosvetovú akademickú komunitu. Na príprave týchto výskumov sa podieľajú veľké americké univerzity, prípadne siete univerzít vo viacerých krajinách, pričom výskumy riadia špičkoví výskumníci, ktorí vystupujú ako garanti daného vedeckého smeru.

Lee - Ashton (2006) pri overovaní psychometrických kvalít dotazníka Hexaco využili 1681 univerzitných študentov, Lee a kol. (2008) testovali 1105 mladých uchádzačov o prácu v požiarnom zbore, s cieľom overiť platnosť variant dotazníka pri samoadministrácii a pri vyplnení tretou osobou. Lee a De Vries (2011) použili 800 respondentov z radov študentov pri testovaní kvality dotazníka Hexaco s ohľadom na kvalitu predikcie pomocou užších a širších osobnostných čít.

Možno zhrnúť, že tu predložený výskum je založený na troch typoch prác, s čím sa spája i veľkosť výskumnej vzorky. V prvom rade sa jedná o **behaviorálne experimenty** priamo na pôde univerzít, prípadne v priestoroch behaviorálnych laboratórií. V týchto podmienkach je umožnená úplná kontrola priebehu experimentu, v priestoroch experimentu sú prítomní zriadení, ktorí proces experimentu kontrolujú. Taktiež inštrukcie sú dané účastníkom väčšinou na osobnej báze, čo umožňuje dôkladné pochopenie procesu. Rozsah účastníkov pri behaviorálnych experimentoch je v rozmedzí 120 až 180 a vo väčšine tu zmienených štúdií sú účastníci rekrutovaní z radov študentov.

V druhom rade sa jedná o **kvázi-experimenty cez internet**, kde ekonomické experimenty ultimátum a diktátor sú prevádzané formou internetových dotazníkov. Tento prístup aplikujú profesori Hilbig a Zettler systematicky, v sérii článkov v rokoch 2009 - 2014 (Hilbig, - Zettler 2009, Hilbig a kol. 2012., Hilbig 2013, Zettler a kol. 2013, Hilbig – Heydasch – Zettler 2014). V týchto prípadoch je kontrola priebehu experimentu možná len

sekundárne, v súlade so všeobecnými pravidlami pre ekonomický experiment (Reips, 2002), a týka sa napr. vylúčenia nepravdepodobných hodnôt, keď si účastník v ekonomickom experimente sám udelí hodnotu 0, resp. ak na určitej položke zotrva príliš krátky čas, takže je veľmi nízka pravdepodobnosť, že účastník mal čas si otázku riadne prečítať a premyslieť. V tejto kategórii sa počet respondentov pohybuje od 130 do 260, pričom respondenti sa rekrutujú z radov študentov, denných i diaľkových, ich sociálnych kontaktov, z radov neakademického personálu škôl i širšej verejnosti.

Treťou kategóriou prác, na ktorých stavia táto práca, sú **rozsiahle dotazníkové zisťovania bez behaviorálneho či experimentálneho prvku**, majúce za cieľ overiť platnosť analytických nástrojov v očiach akademických i profesionálnych užívateľov, ktorí tieto nástroje na celom svete používajú. Tu sa rozsah respondentov pohybuje v rozmedzí od 800 do 1500, pričom respondenti sú väčšinou študenti univerzít, prípadne konglomerátu univerzít, alebo veľké a homogénne socio-pracovné skupiny, inštitucionálne ľahko prístupné pre rozsiahlejší výskum.

2 Ciele práce

Cieľom výskumu je zistiť, ktoré aspekty (ekonomické hodnoty a osobnostné črty) sú prediktorom etického správania v manažérskom kontexte.

Hlavný cieľ je navrhnúť metodiku predikcie rozhodovania v eticky senzitívnej situácii v manažérskom kontexte pre potreby náboru ľudských zdrojov

Víziou je vytvoriť návrh novej metodiky predikcie správania v eticky senzitívnych situáciách, a tak prispieť k tvorbe spoľahlivých nástrojov v oblasti náboru pracovníkov a riadenia ľudských zdrojov. V súvislosti s cieľmi výskumu sú stanovené dve skupiny hypotéz, kde každá korešponduje so špecifickým typom testovaných prediktorov: (1) ekonomické experimenty na prosociálne hodnoty a (2) osobnostný test Hexaco a jeho zložka poctivosť a pokora (p-faktor).

Zmena štruktúry preferencií správania v eticky senzitívnej situácii a efekt manažérskej zodpovednosti

Pred samotným overovaním hypotéz je vhodné analyzovať, čo sa v rámci testovanej vzorky dialo na báze preferencií správania. Otázkou je, aká časť vzorky zmenila svoje preferencie k postu manažéra v eticky senzitívnej situácii, resp. aká časť vzorky účastníkov preferovala opustiť firmu v eticky senzitívnej situácii. Čiastkovým cieľom je tiež analýza efektu manažérskej zodpovednosti, teda otázky, či existuje rozdiel medzi manažérmi a zamestnancami, čo sa týka stotožnenia sa s hodnotami organizácie a so spokojnosťou v nej.

Analýza skóre v ekonomických experimentoch ako prediktorov rozhodovania v etických senzitívnych situáciách

Cieľom tejto časti je overiť, či jednoduché ekonomické experimenty predikujú správanie v eticky senzitívnych situáciách. Ekonomické experimenty a predovšetkým hra diktátor predikujú prosociálne správanie a s ním spojené vlastnosti ako chamtivosť prípadne naopak ochotu deliť sa s druhými (Suleiman, 1996, Van Dijk a kol., 2004, Hasselhuhn, 2005) ako i ochotu k bezodplatnej spolupráci Hillbig a kol. (2012).

Interpretácie výsledkov ekonomických experimentov diktátor a ultimátum v ich pôvodnom kontexte sú pomerne jednoduché, keďže férovosť resp. chamtivosť sú hlavným strategickým aspektom v oboch experimentoch. Otázkou ale ostáva, či výsledky v týchto ekonomických experimentoch dokážu predikovať správanie v eticky senzitívnych situáciách.

Analýza osobnostných črt ako prediktorov rozhodovania v etických situáciách

Cieľom je odpovedať na otázku, či sú osobnostné črty merané testom Hexaco, a predovšetkým osobnostná črta p-faktor (čestnosť – pokora) prediktorom etického správania. Významnou motiváciou tejto časti výskumu je analyzovať tézu Ashtona a kol. (2014)

a Salgada (2013), že v určitých prípadoch budú užšie črty (čestnosť a úprimnosť) lepším prediktorom správania, než črta širšia p-faktor (poctivosť-pokora).

Širšia osobnostná črta p-faktor má totiž v sebe zakomponované štyri užšie črty, kde každá črta popisuje veľmi osobitý aspekt osobnosti a spája sa so správaním v iných kontextoch. A teda výsledky korelácií preferencií správania v rôznych situáciách budú korelovať s rôznymi užšími osobnostnými črtami ináč, než koreluje kompozitná širšia črta. Je zaujímavé dodať, že téza Ashtona a kol. (2014) o tom, že užšie črty môžu byť lepším prediktorom správania v určitých kontextoch než širšie črty, vyšla necelý mesiac pred preverdením tohto experimentu.

Porovnanie oboch typov prediktorov v rôznych kontextoch

Posledným, syntetizujúcim cieľom je zhodnotenie a porovnanie kvality a účinnosti oboch typov prediktorov (ekonomických experimentov a osobnostného testu) v rôznych kontextoch: predovšetkým v kontexte predikcie pracovnej orientácie v etických situáciách, predikcie etickej vnímavosti a vo vzťahu k etickými postojom.

3 Metodika a postup

3.1 Celková štruktúra výskumu – dva analytické nástroje

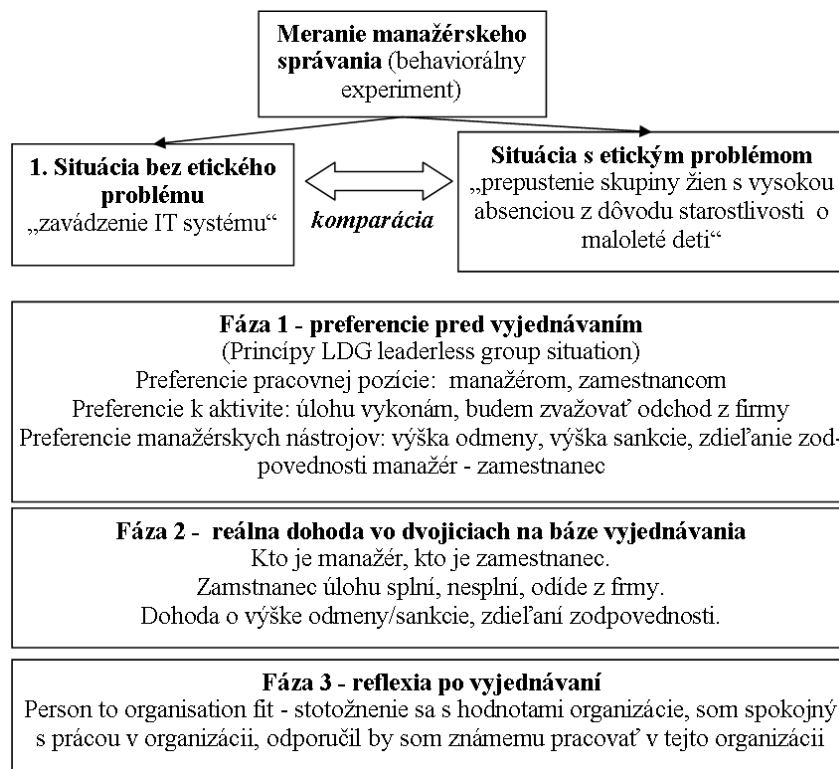
Keďže etické správanie v manažérskom kontexte je komplexné, je nutné ho analyzovať v kontraste širšieho spektra faktorov, ktoré by boli vzájomne kvalitatívne odlišnej povahy a tým umožnili vyššiu spoľahlivosť merania. Ďalším kritériom výberu faktorov je empirická uchopiteľnosť umožňujúca administratívnu jednoduchosť vychádzajúcu z technicky jednoduchého konštruktú a predovšetkým praktickú a jasnú interpretáciu.

Preto je v tejto práci etické a neetické správanie skúmané z dvoch rôznych analytických pohľadov, vid' obr. 3 nižšie: 1. hodnoty (na báze jednoduchých ekonomických kvázi-experimentov, ktoré fungujú ako prediktory prosociálneho správania, bez ohľadu na kontext), 2. osobnostné rysy (na báze dotazníku Hexaco, ktorý meria konkrétne správanie a vlastnosti v štandardných kontextoch). Každý nástroj má rozdielnu podstatu, ktorá rezonuje s iným aspektom ľudskej osobnosti a správania, s cieľom do hĺbky analyzovať neetické správanie v manažérskom kontexte a priniesť spoľahlivé a smerodajné výsledky.

3.2 Návrh štruktúry behaviorálneho experimentu

Behaviorálny experiment bol prevedený v zimnom semestri na 189 študentoch bakalárskeho štúdia manažmentu a ekonómie podniku. Tento výber účastníkov je vysoko relevantný, keďže títo účastníci predstavujú do veľkej miery homogénnu demografickú skupinu s rovnakým profesno-ekonomickým profilom, kde existuje silný predpoklad, že sa táto skupina ľudí bude uchádzať v budúcnosti o riadiace funkcie v hospodárskej praxi. Tento zámerný výber teda redukuje variabilitu demografických a socio-profesných faktorov a predmetom zisťovania ostávajú vo veľkej miere ako premenné len osobnostné črty a morálno-etické charakteristiky, keďže cieľom experimentu je mapovať súvislosť medzi tendenciami v rozhodovaní v manažérskom kontexte a osobnostnými črtami a etickými resp. morálnymi postojmi.

Ekonomický experiment bol navrhnutý nasledovne. V úvode stretnutia účastníci vyplnili testy osobnosti a v dotazníkovej forme uviedli rozhodnutia v rámci ekonomických hier diktátor a ultimátum. Následne boli rozdelení do dvojíc k behaviorálnemu experimentu. Experiment prebiehal v dvoch kolách: v eticky bezproblémovej situácii a v eticky senzitívnej situácii. Po druhom kole sa dvojice vystriedali. Behaviorálny experiment mal tri fázy (obr. 3).



Zdroj: autor

Obrázok 3: Forma behaviorálneho experimentu

1. fáza - vyjadrenie preferencií na pozíciu manažéra, zamestnanca a preferencie ohľadne správania sa v danej situácii. Na 5-stupňovej Likertovej škále mali účastníci vyjadriť svoje preferencie:

- preferujem pozíciu manažéra,
- preferujem úlohu zamestnanca,
- úlohu vykonám,
- budem zvažovať odchod z firmy.

Aby sa posilnil efekt reálnosti situácie, boli využívané prvky metodiky *leaderless group discussion* (Waldman a kol. 2004), kde účastníci pri plnení zadania mali reálne očakávania, že niekto v rámci skupiny sa skutočne lídrom stane. Tento prístup umožňuje efektívne identifikovať lídra v neformálnom prostredí a zároveň bol vhodnou príležitosťou pre psychometrické meranie a následné overenie výskumných hypotéz. V prvej fáze účastníci v rámci dvojice mali vyjadriť svoje preferencie na pozíciu manažéra a v druhej fáze sa skutočne museli dohodnúť, kto z dvojice bude líder.

2. fáza - vyjednávanie vo dvojiciach a rozhodnutie o tom, kto bude manažér, kto zamestnanec ako i o náležitostiach pracovného kontraktu, ako výška odmeny (0 až 50 % mesačnej mzdy) alebo sankcie (0 až 50 % mesačnej mzdy) za vykonanie resp. nevykonanie úlohy. V tu prevedenom experimente boli uplatnené princípy LDG (leaderless group

discussion) veľmi explicitne. Keďže dvojica účastníkov dostala priamo za úlohu dohodnúť sa na tom, kto bude lídrom v danej situácii (prvá situácia bez etického problému, druhá situácia s etickým problémom).

Účastníci si tiež mali dohodnúť, kto ponesie bremeno zodpovednosti (manažér ponesie všetku zodpovednosť, manažér ponesie väčšiu časť, manažér i zamestnanec ponesú rovnakú zodpovednosť, zamestnanec väčšiu časť a zamestnanec všetku). Bremeno zodpovednosti nemá v hre žiadne konkrétne následky, cieľom je len vygenerovať preferencie správania a správania ako podklad pre prediktory a analýzu procesov v organizáciách v eticky senzitívnych kontextoch.

3. fáza - reflexia o spokojnosti s firmou a jej praktikami. Tu bola použitá trojica otázok založených na koncepte „*person-organization fit*“ (Cable - Judge, 1996), ďalšie dva konštrukty boli pridané na zvýšenie konzistentnosti.

- Moje hodnoty sa zhodujú s hodnotami spoločnosti.
- Som spokojný, že môžem pracovať v tejto spoločnosti.
- Odporučil by som svojmu priateľovi prácu v tejto spoločnosti.

Otázky boli zodpovedané vo forme 5-stupňovej Likertovej škály.

3.3 Test osobnosti Hexaco, metodologické aspekty

Na zisťovanie osobnostných charakteristík bol účastníkom predložený test Hexaco, vo forme 60-položkovej verzie, keďže podľa odporúčaní autorov testu táto verzia je optimálnym kompromisom medzi konzistentnosťou odpovedí a časom potrebným na vyplnenie. Autori vypracovali dotazník v troch verziách, 200-, 100- a 60-položiek. Najkratšiu formu dotazníka vyslovene odporúčajú použiť v prostredí, kde by malo vyplnenie dotazníka napr. obmedziť vyučovanie (Ashton – Lee, 2009).

Vo výskume bol použitý vlastný preklad do českého jazyka, a to na základe kombinácie francúzskej a anglickej verzie, s cieľom vytvoriť preklad, ktorý by čo najviac rešpektoval kultúrne a s nimi spojené lingvistické špecifiká.

3.4 Vytvorenie dvoch sub-kategórii v rámci p-faktora testu Hexaco

S cieľom zjednodušiť a prehľadniť analýzu vplyvu jednotlivých osobnostných črt testu Hexaco na rôzne aspekty správania a rozhodovania v etických situáciách v manažérskom kontexte, nie je bez záujmu vytvoriť dve nové osobnostné dimenzie v rámci širšej črty poctivosť-pokora (Žiaran - Melasová, 2014).

Prvá mezočrta črta bude integrovať **eticko-morálne aspekty**: (1) **Čestnosť** (angl. fairness), ktorá v rámci testu Hexaco skúma etickosť vzťahu k materiálnym hodnotám a zahrňuje neochotu obohacovať sa nezákonným, resp. neetickým spôsobom. (2) **Úprimnosť** (angl. sincerity), ktorá v rámci testu Hexaco skúma etickosť vzťahu k druhým osobám a je založená predovšetkým na neochote manipulovať s ľuďmi a využívať ich pre vlastné ciele manipulatívnym spôsobom.

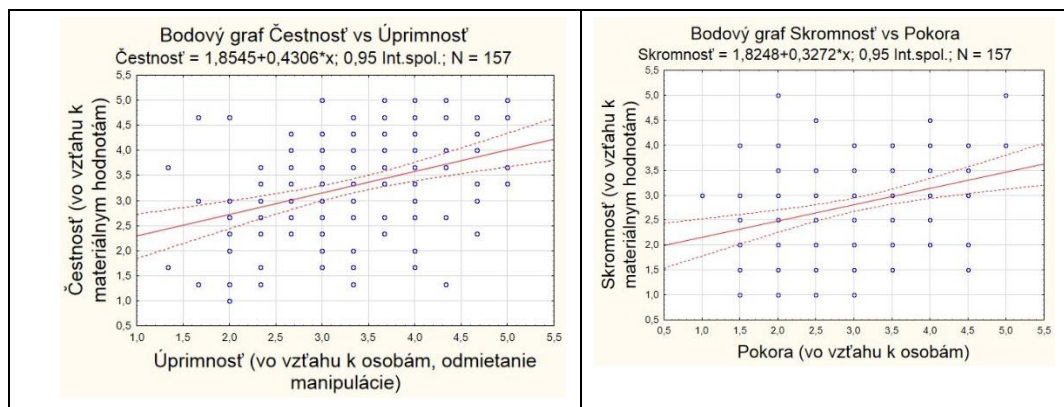
Korelačná tabuľka (tab. 7) a bodový graf (obr. 4) nižšie potvrdzujú úzku súvislosť medzi oboma veličinami v rámci oboch navrhovaných mezo-dimenzíí. Korelačná tabuľka dokonca vykazuje štatisticky významnú súvislosť na hladine $p < ,005$. Toto potvrdzuje konzistentnosť a zmyslupnosť oboch nových kategórií.

Tabuľka 7: Korelačná matica medzi jednotlivými užšími črtami p-faktora testu Hexaco, označené korelácie sú významné na hladine $p < ,005$, pre $N=157$

	Úprimnosť	Čestnosť	Skromnosť
Čestnosť	,3509 p=,000	--	--
Skromnosť	,2905 p=,000	,2795 p=,000	--
Pokora	,2643 p=,001	,1473 p=,066	,2971 p=,000

Zdroj: autor, vlastné zistenia

Z korelačnej tabuľky je zjavné, že najsilnejšie korelačné vzťahy, s najnižšou p-hodnotou sa vytvárajú medzi dvojicou ukazovateľov **úprimnosť a čestnosť** (korel. koef. 0,3509 pri veľmi nízkej p-hodnote). Na druhej strane, medzi čestnosťou a pokorou sa nevytvára štatisticky významný vzťah ani na hladine významnosti 10-krát vyššej ($p < ,050$) v porovnaní s ostatnými koreláciami, ktoré vytvárajú štatisticky významné vzťahy už pri hladine $p < ,005$.



Zdroj: autor

Obrázok 4: Dve subčrty p-faktora, vľavo: morálno-etické (čestnosť a úprimnosť), vpravo: mocensko-majetkové (skromnosť a pokora), bodové grafy s intervalom spoľahlivosti 0,95; $N = 157$

Preto z pohľadu numerického i empirického je vhodné spojiť do druhej mezočrty vlastnosti (1) **pokora** a (2) **skromnosť**, keďže obe užšie črty hovoria o excesivite, teda nadmernej preferencii významnosti materiálnych hodnôt, resp. vlastnej osoby vo vzťahu k iným osobám.

Nové mezočrty naplňajú požiadavku konzistentnosti nového ukazovateľa, keďže (1) obe v nich zahrnuté užšie črty vykazujú podobný priebeh a (2) sú teoreticky konzistentné a empiricky uchopiteľné. Obrázok nižšie (obr. 5) schematickým spôsobom ilustruje navrhované mezo-kategórie.



Zdroj: autor

Obrázok 5: Dve subčrty p-faktora: morálno-etické a mocensko-majetkové

Pre potreby ďalšej analýzy by nebolo bez záujmu prepojenie dvojice čestnosť – skromnosť, ktorá by vyjadrovala vzťah k materiálnym hodnotám s ohľadom na excesivitu a etickosť a podobne i prepojenie dvojice pokora – úprimnosť, ktorá by vyjadrovala vzťah k druhým osobám vo forme excesivity a etickosti. Avšak predbežné analýzy naznačujú lepšiu výpovednú schopnosť ako i empirickú uchopiteľnosť kombinácie majetkovomocenského a morálno-etického aspektu.

3.5 Vzťah medzi preferenciou pozície manažéra a zamestnanca

Pre potreby analýzy prediktorov etického rozhodovania je vhodné posúdiť vzťah medzi preferenciou zamestnaneckej a manažérskej pozície v oboch situáciách (SBEP a ESS). Dôvodom je fakt, že preferencia manažérskej pozície v sebe obnáša viaceré odlišné aspekty. Z nasledovnej tabuľky 8 a obrázku 6 je zrejmé, že existuje silná (negatívna) korelácia medzi preferenciou zamestnaneckej a manažérskej pozície na hladine významnosti $p < 0,01$.

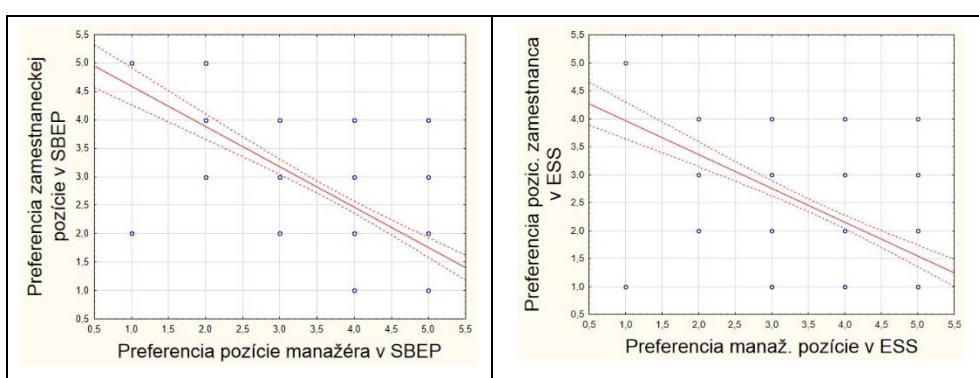
Preferenciu zamestnaneckej pozície a preferencie manažérskej pozície možno do veľkej miery považovať za doplnkové premenné, empiricky verbalizované: kto chce byť manažér, nechce byť zamestnanec a naopak, toto platí pre obe situácie SBEP a ESS.

Tabuľka 8: Korelačná matica medzi preferenciou zamestnaneckej a manažérskej pozície (označené korelácie sú významné na hlad. $p < ,01$ pre $N=156$).

	Situácia bez etického problému	Eticky senzitívna situácia
	Preferencia pozície manažéra	
Preferencia pozície zamestnanca	-,7050	-,6354
	p=0,00	p=0,00

Zdroj: autor

Tento poznatok je účelný a prínosný pre ďalšiu interpretáciu výsledkov, ktorú poskytuje kombinácia otázky na preferenciu zamestnaneckej pozície a skóre v hrách ultimátum a diktátor.



Zdroj: autor

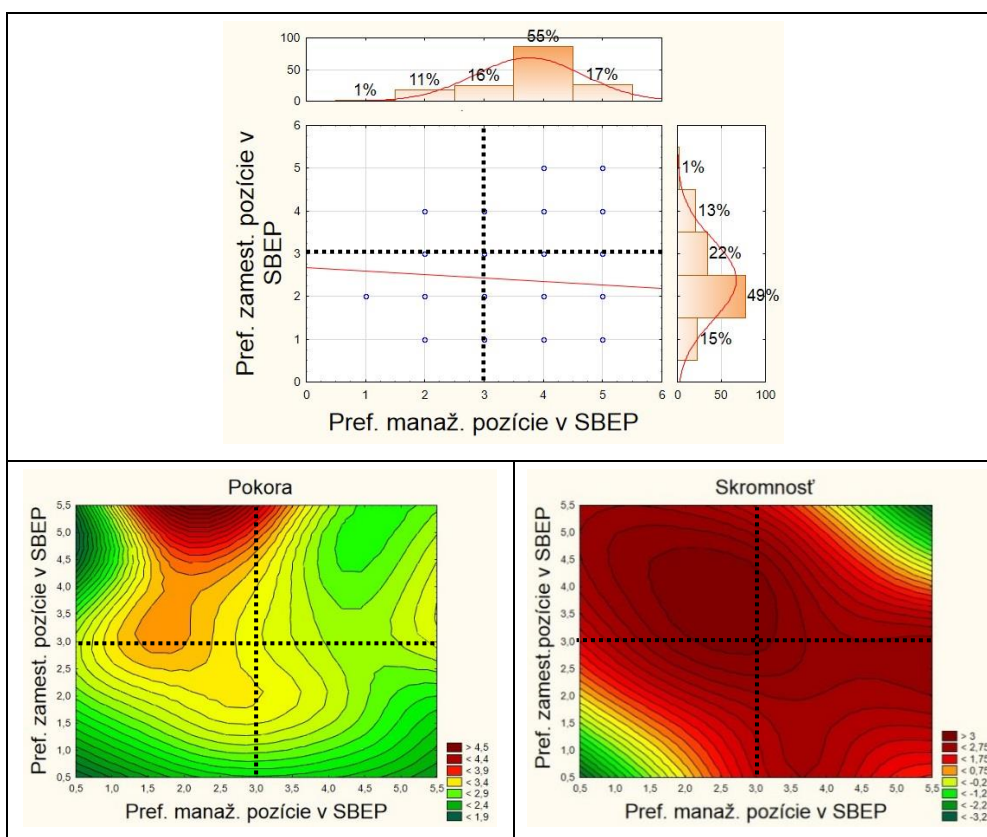
Obrázok 6: Vzťah medzi preferenciou pozície zamestnanca a manažéra, $N = 156$, vľavo: situácia bez etického problému, vpravo: eticky senzitívna situácia, korelácia medzi premennými v oboch prípadoch je štatisticky významná pre $p < 0,01$.

Jedným z hlavných dôvodov, prečo je vhodná testovať ukazovatele na preferencii manažérskej i zamestnaneckej pozície, je fakt, že i keď korelačná analýza ukazuje, že sa jedná o tak povediac vzájomne sa dopĺňujúce ukazovatele, tieto dve preferencie majú veľmi rozdielnu obsahovú náplň, čo sa týka mocensko-majetkového aspektu v situácii bez etického problému.

Obrázok nižšie jasne demonštruje rozdiel medzi oboma preferenciami na báze majetko-mocenského aspektu. Na **obrázku - vľavo** (obr. 7) je zjavné, že v 2. kvadrante (vľavo hore) je dosahovaná najvyššia úroveň pokory, a je to pri vysokej preferencii postu zamestnanca a nízkej preferencii postu manažéra. A naopak vo všetkých ostatných kvadrantoch je úroveň ukazovateľa pokora relatívne nižšia.

Podobne na **obrázku - vpravo** (obr. 7) je zjavné, že najvyššia úroveň skromnosti je dosahovaná v 2. kvadrante (vľavo hore), teda pri vysokej preferencii zamestnaneckej pozície a nízkej preferencii pozície manažérskej.

Pri hľadaní prediktorov etického správania a odhaľovaní ich predikčných schopností je tento prístup veľmi užitočný, lebo „prepnutie“ z ukazovateľa preferencie manažérskej pozície na zamestnaneckú pozíciu nám situáciu „očistí“ od aspektu mocensko-majetkového, a ukazovateľ bude indikovať len aspekt morálno-etický.



Zdroj: autor

Obrázok 7: Vzťah medzi preferenciou postu manažéra a zamestnanca, vľavo: vo vzťahu k pokore, vpravo: vo vzťahu k skromnosti. Hore: histogram, relatívne početnosti. (Početnosť v každom kvadrante je možné vypočítať ako vzájomný súčin relatívnych početností.)

Tento fakt je dôvodom, ktorý viedol k tvorbe paralelných hypotéz (na báze preferencie zamestnaneckej i manažérskej pozície).

3.6 Návrh štruktúry etickej dilemy

V rámci návrhu štruktúry etickej dilemy je nutné zvažovať dva aspekty. Za prvé, voči komu sa prejavuje neetické správanie: (1) voči inštitucionálnej autorite, napr. štát a platba daní, (2) voči inštitucionálnemu partnerovi, napr. klienti, zákazníci, (3) voči blízkej osobe na báze neformálneho vzťahu s najjednoduchšou možnosťou identifikácie, napr. kolega-priateľ, člen rodiny, kde je ten, čo dilemu rieši, vzťahovo na „tej istej lodi“. (4) Špeciálnym typom dilem sú napr. otázky o poškodzovaní životného prostredia.

Druhým aspektom etickej dilemy je otázka, či (a) dilemu možno z určitého pohľadu racionalizovať, napr. ekonomickou argumentáciou, alebo (b) naopak sa jedná o dilemu, ktorú je možné racionalizovať len ťažko.

Ako najvhodnejšia pre tento typ výskumu vystupuje dilema s aspektom neformálneho vzťahu s možnosťou racionalizácie, kde sa účastníci môžu pomerne ľahko identifikovať s niektorým z poškodených účastníkov. Možnosť ekonomicky racionalizovať dilemu je vhodná pre dôslednejšiu identifikáciu etického správania účastníkov.

Behaviorálny experiment mal dve kolá. V prvom kole riešili účastníci situáciu bez etického problému. Vedľajším cieľom tohto kola bolo tiež naučiť sa herný postup a možnosti rozhodnutí, tak aby sa v druhom kole v eticky senzitívnej situácii mohlo etické nastavenie účastníka plne manifestovať v širšom portfóliu analytických nástrojov.

Účastníkom boli predložené nasledovné situácie:

1. Situácia bez etického problému (SBEP): „Firma vyrábajúca moderné drevené ekologické hračky bude zavádzať nový informačný systém.“

2. Eticky senzitívna situácia (ESS): „Firma vyrábajúca prírodný ekologický nábytok bude prepúšťať pracovníčky z dôvodu vysokej absencie, pretože sa starajú o maloleté deti.“

Pri návrhu etickej dilemy je tiež otázkou, z akej perspektívy bude etická dilema skúmaným subjektom predstretá. Mikula (1994) hovorí o troch perspektívach riešenia etickej dilemy: (1) z pohľadu obeť (angl. victim), kde sa meria reakcia subjektu priamo vystavenému neetickému zaobchádzaniu, (2) z pohľadu pozorovateľa (angl. observer), kde sa merajú reakcie subjektu, ktorý je priamym svedkom toho, ako je niekto vystavený neetickému zaobchádzaniu, ale sám takýmto zaobchádzaním nijako netrpí, (3) z pohľadu priameho účastníka (angl. perpetrator), ktorý má priamo možnosť profitovať, resp. sa podieľať na neetickej situácii.

Fetchenhauer – Huang (2004) zistili, že korelačný koeficient vnímania férovosti resp. neférovosti medzi pozorovateľom a priamym účastníkom je relatívne vysoký. Naopak korelačný koeficient medzi obeťou na jednej strane a priamym účastníkom, resp. pozorovateľom na druhej strane je nižší, čo je z empirického pohľadu pochopiteľné, keďže obeť neférového zaobchádzania vníma situáciu omnoho citlivejšie a len ťažko sa dokáže v danej chvíli pozrieť na situáciu z nadhľadu.

Pri dizajne experimentu v tomto výskume bol použitý prístup priameho účastníka (angl. perpetrator) s konkrétnou možnosťou sa priamo rozhodnúť jednak na úrovni preferencií pred samotným angažovaním sa v danej situácii a jednak na úrovni konkrétneho rozhodnutia v konkrétnej situácii.

3.7 Návrh experimentov na báze experimentálnej ekonómie

Suleiman (1996) previedol rozsiahlu sériu experimentov na rozdeľovanie peňažnej sumy medzi alokátora, ktorý navrhne rozdelenie a prijímateľa, ktorý rozdelenie prijíma s možnosťou uplatniť diskontný faktor δ , pokiaľ s rozdelením nebude spokojný. Ak diskontný faktor $\delta = 1$, teda 100%, peniaze pre oboch hráčov prepadnú. Ak diskontný faktor $\delta = 0$, teda 0%, prijímateľ nemá vplyv na rozhodnutie alokátora.

Suleiman (1996) zistil, že s rastúcou silou prijímateľa (teda diskontný faktor δ sa blíži k 1), sa u alokátora férovosť stáva strategickým rozhodnutím a rozdeľovanie sa blíži k podielu „*polovica-polovica*“. A podobne, ak sa diskontný faktor δ blíži k nule, motivátorom pre rozhodnutia je pro-sociálnosť účastníka.

Keďže cieľom výskumu tejto práce je čo najzreteľnejšie uchopiť a artikulovať aspekty správania v eticky bezproblémových situáciách vs. v eticky senzitívnych situáciách, boli pre účely tohto výskumu zvolené dve najkrajnejšie varianty podľa Sulejmana; teda verzia hry, kde diskontný faktor $\delta = 0$ (hra diktátor) a verzia, kde diskontný faktor $\delta = 1$ (hra ultimátum).

Účastníkom boli predložené nasledovné otázky:

- Ako by ste rozdelili 1000 peňažných jednotiek medzi seba a druhú osobu, ktorú nepoznáte a ani nikdy nestretnete. Druhá osoba tiež nebude schopná zistiť vašu identitu.
- Druhá otázka bola kópiou prvej, s modifikáciou, že ak prijímateľ nebude súhlasiť s rozdelením, peniaze obom stranám prepadnú a nikto nič nedostane.

Ekonomické experimenty prebehli v súlade s metodológiou Hilbig-Zettler (2009) a Hilbig a kol. (2012) formou kvázi-experimentu pomocou dotazníka.

Otázkou pri navrhovaní tohto výskumu tiež bolo, akú sumu majú účastníci rozdeliť. V nemeckej verzii použili Hilbig-Zettler (2009) 100 peňažných jednotiek, resp. bodov. Je však vysoko pravdepodobné, že človek i v abstraktných úlohách operuje v jednotkách meny, na ktorú je zvyknutý. Keďže priemerná mzda v Nemecku je približne 2000 eur, rozdeľovaná suma predstavuje približne 5%. Preto v experimente v podmienkach českého prostredia bola suma určená na rozdelenie zvolená vo výške 1000 peňažných jednotiek, čo vzdialene zodpovedá 5% priemernej hrubej mzdy v ČR. Okrem toho, účastníci sú z kultúrneho prostredia, kde sa používa desiatková sústava, resp. sú zvyknutí vyjadrovať finančné vzťahy v percentách, preto ako najvhodnejšie sa javia sumy ako 10, 100 resp. 1000 atp.

Čo sa týka samotného vyplňovania testovej batérie, keď bol ekonomický experiment zaradený ako prvý, účastníci sa neustále pýtali na kontext, v ktorom k rozdeľovaniu dochádza. Preto pri ďalších testovaných skupinách bol ekonomický experiment zaradený až za test Hexaco a počet dotazov od respondentov inštruktorovi ohľadne kontextu rozdeľovania v experimente klesol na nulu. Nie je bez záujmu doplniť, že dvom otázkam na rozdeľovanie monetárnych hodnôt v rámci hier ultimátum a diktátor predchádzali štyri otázky na sociálne hodnoty, ktoré podobne riešia spôsob rozdeľovania peňažnej sumy medzi účastníka a fiktívneho príjemcu (van Lange a kol., 2007), vďaka čomu sa účastník „naladí“ na abstraktné myslenie v oblasti prosociálneho správania.

Táto štruktúra kladenia otázok je zjavne viac v súlade s Komenského konceptom: ak prechádzame od konkrétneho (test osobnosti v konkrétnych situáciách) k abstraktnému (rozdeľovanie peňažnej sumy mimo akýkoľvek kontext), intelekt túto situáciu dokáže lepšie spracovať, než pri opačnom poradí.

3.8 Meranie efektu manažérskej zodpovednosti

Už pri prvom pilotnom behaviorálnom experimente na menšej skupine medzinárodných študentov došlo k zisteniu že, bez ohľadu na etický kontext, sa účastníci v pozícii manažéra systematicky viac identifikovali s organizáciou a deklarovali vyššiu spokojnosť v rámci nej, než účastníci v pozícii zamestnancov, čo sa neskôr potvrdilo i na aktuálnej väčšej výskumnej vzorke.

V databázach vedeckých časopisov sa efekt identifikácie s vlastným predmetom objavuje predovšetkým v súvislosti s predajom/nákupom fyzického tovaru a nazýva sa *endowment effect*. Na druhej strane, z pilotného experimentu bolo zjavné, že podobný efekt vlastníctva sa prejavuje i u rozhodnutia a zodpovednosti zaň. Tento efekt bol pracovne označený ako *efekt manažérskej zodpovednosti*.

Efekt manažérskej zodpovednosti je meraný troma rozdielnymi prístupmi: 1. *Person organization fit (POF)*, teda mierou s akou sa človek identifikuje s organizáciou a jej hodnotami (Cable - Judge, 1996). 2. Celkovou spokojnosťou, ktorá sa používa ako univerzalistický a zastrešujúci fenomén, často používaný v najširších výskumných aplikáciách v manažmente a marketingu. 3. Otázkou, či by účastník odporučil prácu v danej organizácii svojmu priateľovi. Táto otázka je vhodná na zisťovanie spokojnosti, lebo je položená nepriamo a tak umožňuje účastníkovi vyjadriť sa s vyššou dávkou úprimnosti.

3.9 Spôsob merania etických postojov

Spôsob zisťovania etických postojov vychádza z teoretického konceptu podľa Forsytha (1980), avšak jeho 20-položkový dotazník je užívateľsky málo priateľský, otázky sú od seba len ťažko odlišiteľné a lingvisticky náročne podané (Forsyth, 2014). Preto je vhodnejšie Forsythovu metodiku skombinovať s pragmatickým prístupom Hunt-Vitellovho modelu o etickom rozhodovaní, ktorý jednoducho a veľmi pedagogicky komunikuje podstatu morálnych filozofií (deontologický a teleologický prístup k etike), Hunt – Laverie (2004).

Vyššie zmienené teoretické koncepty možno zhrnúť do troch základných bodov: 1. Etický idealizmus, ktorý sa pretavil do otázky o celkovom rešpekte etiky a morálnych princípov. 2. Etický absolutizmus (etickosť sa posudzuje na základe absolútnej platnosti, samotný akt je inherentne etický resp. neetický, označovaný aj ako deontologický prístup), 3. Etický relativizmus (etickosť posudzujeme na základe konečného výsledku, v kontexte dôsledkov pre všetkých zúčastnených, označujeme tiež ako konsekvencializmus).

Meranie etických postojov prebehlo v rámci troch otázok na Likertovej škále formou preferencií morálnych filozofií (etický idealizmus, absolutizmus, relativizmus):

- Rešpekt a dodržovanie etických princípov a hodnôt **je dôležitý**.
- Etické problémy je nutné riešiť zásadovo a principiálne, **bez ohľadu na konkrétnu situáciu**.
- Etické problémy je nutné riešiť s **ohľadom na konkrétnu situáciu**, záujmy firmy, vlastníkov, investorov, atp.

3.10 Výber výskumnej vzorky a jej veľkosť

Veľkosť a štruktúra vzorky v tejto práci vychádza z praktík vedeckých prác, na ktorých sa tento výskum zakladá. Inšpirácia prepojiť ekonomický experiment a osobnostný test vychádza zo série článkov profesorov Hilbiga a Zettlera z Nemecka, ktoré vyšli v posledných 5 rokoch a v texte je na ne systematicky odkazované, viď tiež kap. 2.7. v prehľade teoretických východísk. Počty účastníkov využívané pri výskumoch podobného typu a témy ako v tu predkladanom výskume zhrňuje nasledovná tabuľka (tab. 9).

Do tu prezentovanej štúdie bolo zahrnutých 189 študentov bakalárskeho denného štúdia ekonómie a manažmentu, pričom z dôvodu neúplnosti niektorých dotazníkov a s cieľom získať čo najpresnejšie výsledky, bolo možné využiť len 156 odpovedí. Hlavným dôvodom pre obmedzený počet študentov bol predovšetkým fakt, že prevedenie experimentu a celá testová batéria trvá približne 60 minút. Pričom snahou bolo experiment i batériu čo najcitlivejšie zladit' s pedagogickým obsahom.

Tabuľka 9: Rozsah výskumnej vzorky s ohľadom na typ výskumu a možnosť kontroly odpovedí účastníkov

Typy výskumu s ohľadom na stupeň kontroly výskumu	Možnosti kontroly priebehu experimentu	Približný počet subjektov	Výskumy, ktoré prístup využívajú
Behaviorálny experiment v laboratóriách a priestoroch univerzít.	Úplná kontrola podmienok, sústavný dohľad nad účastníkmi, zriadení kontrolujú celý priebeh a sú k dispozícii. Experiment, obsah i proces dôkladne vysvetlený účastníkom osobne.	120 - 180 subjekty väčšinou z radov VŠ študentov	Veselý, 2014 Gino a kol., 2009 Mazar a kol., 2008
Kvázii experimenty cez internet (ekonomické experimenty formou internetového dotazníka).	Možná len sekundárna kontrola formou vylúčenia odpovedí nesplňujúcich kritériá obsahové, resp. možnosť vylúčenia odpovede, ak respondent nestrávil nad otázkou dostatok času (Reips, 2002).	130 - 260 subjekty z radov študentov, kombinácia študenti, alebo širšia populácia pri internetovej forme.	Hilbig - Zettler, 2009 Zettler a kol., 2013 Thielman - Hilbig, 2014
Veľké psychologické zisťovania , formou dotazníkov, bez behaviorálneho či experimentálneho prvku.	Bez možnosti priamej kontroly.	130 - 300 pri čiastkových výskumoch 800 - 1000 pri vlajkových projektoch	Silvia a kol., 2014 (137 účastníkov, VŠ) Lee - Ashton, 2006 (738 účastníkov) de Vries a kol., 2011 (800 účastníkov, VŠ)

Zdroj: autor

Maximalizácia homogénosti skupiny umožňuje citlivejšie meranie odlišností na báze rozdielov v osobnosti účastníka a v jeho morálnom nastavení

Za úvahu stojí otázka, či je vhodné skúmať heterogénnu alebo naopak čo najhomogénnejšiu skupinu. Aby boli výsledky čo najkoherentnejšie, je vhodné pracovať s požiadavkou *ceteris paribus*, teda meniť len podmienku, ktorá je predmetom výskumu a minimalizovať variabilitu všetkých ostatných podmienok, ktoré by mohli s výrazne ovplyvniť celkový výsledok.

Rôznorodé pracovné skúsenosti v odlišných organizačných prostrediach výrazne modifikujú etické postoje. Hodnotenie takýchto účastníkov by skôr reflektovalo kumulovanú pracovnú skúsenosť než ich vlastné osobnostné nastavenie, čo nie je predmetom tu prezentovaného výskumu. Rovnako v súlade s postulátmi vývinovej psychológie a napr. tiež v súlade s teóriou kognitívneho morálneho vývoja sa morálno-etické nastavenie jednotlivca mení s vekom, čo tiež nie je predmetom tohto výskumu. Výrazný vplyv na formovanie etických postojov má tiež socio-ekonomické postavenie subjektu a v neposlednom rade i oblasť štúdia, čo opäť nie je cieľom tohto zisťovania.

V prípade, že by bola do vzorky zaradená skupina s vysoko rozdielnymi kariérnymi a socio-ekonomickými charakteristikami, variabilita výsledkov by značne stúpala. Aby bolo možné relevantne uchopiť skúmanú charakteristiku, ktorou sú výhradne osobnostné a morálno-etické charakteristiky jednotlivca, kde by však vo vzorke bola vysoká variabilita

pracovných skúseností, veku a socio-ekonomickej situácií atp., bolo by nutné významne rozšíriť výskumnú vzorku.

Preto, z pohľadu potreby homogénosti vyššie uvedených faktorov, sú študenti v jednej vekovej kategórii, jedného študijného zamerania, so záujmom o manažment a riadenie, bez transformujúcich pracovných skúseností ideálnou zdrojovou skupinou pre tento typ výskumu.

3.11 Grafická 3D analýza metódou najmenších štvorcov vážených vzdialeností

V práci je tiež systematicky využívaná grafická 3D analýza metódy najmenších štvorcov vážených vzdialenosti (programu Štatistika), ktorá odhaľuje veľmi precízne vzťahy lineárneho i nelineárneho charakteru medzi tromi veličinami.

Povrch je rozložený na tri súradnice XYZ na základe výpočtu najmenších štvorcov vážených vzdialeností s vyhladzovacou procedúrou (sila jednotlivých bodov sa znižuje s horizontálnou vzdialenosťou od príslušného bodu na povrchu).

Metóda vážených najmenších štvorcov patrí pravdepodobne k najčastejšie používaným technikám. Bežná metóda najmenších štvorcov vychádza z predpokladu, že zvyškový rozptyl (angl. residual variation) okolo regresnej priamky je rovnaký pre všetky hodnoty nezávislých premenných. Ináč povedané, predpokladá sa, že chybová odchýlka (angl. error variance) v meraní je v každom prípade rovnaká. Často sa stáva, že toto východisko nie je reálne, k narušeniam tohto predpokladu dochádza často v biznise, ekonómii alebo biológii.

Napríklad pri analýze predpokladaných nákladov stavebných projektov a skutočných nákladov, napr. z dôvodu výpočtu očakávaného prekročenia nákladov. V tomto prípade je rozumné predpokladať, že absolútna veľkosť (suma v dolároch) odhadu prekročenia nákladov je úmerná veľkosti projektu. Takže by sme použili funkciu vážených najmenších štvorcov na vytvorenie lineárneho regresného modelu. Konkrétne by funkcia vyzerala nasledovne: $Strata = (pozorované\ hodnoty - predikované\ hodnoty)^2 * (1/x^2)$.

V tejto rovnici, funkcia straty sa najprv špecifikuje ako štandardná stratová funkcia (pozorované – predikované hodnoty, teda štvorce reziduálov, a potom sa pridá váha straty ako inverzná hodnota štvorcov reziduálov nezávislej premennej (x). Pri aktuálnom odhade, program vytvorí sumu hodnôt funkcie straty pre každý prípad, ako bolo špecifikované vyššie, a odhadne parametre, ktoré minimalizujú sumu. Ak sa vrátíme k predošlému prípadu projektov, čím väčší je projekt, tým menšia váha sa kladie na odchýlku od predikovanej

hodnoty. Táto metóda prinesie stabilné odhady regresných parametrov. (Štatistika - užívateľský manuál k programu, 2014)

3.12 Ďalšie metodické aspekty

Otázky u všetkých použitých meraných konceptov boli koncipované formou 5-stupňovej Likertovej škály, kde 1 znamená rozhodne nesúhlasím, 5 rozhodne súhlasím. Dewes (2008) uvádza, že pri 5- i 7-stupňovej škále sú pri tých istých otázkach priemery odpovedí veľmi podobné. 5-stupňová Likertova škála je vhodnejšia najmä preto, že príliš nezaťažuje účastníka vo výbere odpovede, takže dotazník vyplní rýchlejšie a tým i presnejšie.

Výsledky boli spracované formou korelačnej analýzy v súlade s metodikou, ktorú v podobných kontextoch používajú Hilbig-Zettler (2009), Hilbig a kol. (2012) a Zettler a kol. (2013).

4 Formulácia hypotéz a výskumných otázok

4.1 Štruktúra hypotéz ako predikčný algoritmus

V rámci analýz na základe množstva predbežných testov bola sformulovaná následná štruktúra hypotéz, ktoré vo svojej podstate predstavujú algoritmus predikcie rozhodovania v eticky senzitivných situáciách v manažérskom kontexte (tab. 10). Charakter hypotéz umožňuje formulovať výskumný rozsah veľmi úzko a systematicky a v prípade tu prezentovaného výskumu má nasledovná formulácia na zreteli využitie hypotéz ako základ pre predikčný algoritmus pre etického rozhodovanie.

Tabuľka 10: Skóre v hre diktátor a ultimátum pri zmene preferencie manažérskej pozície v eticky senzitivnej situácii, zahrnutí sú všetci účastníci, N = 157.

	1		2	
	Diktátor	Ultimátum	Morálno-etický rozmer	Mocensko-majetkový rozmer
1. Situácia bez etického problému (SBEP)	a	c	a	c
2. Eticky senzitivná situácia (ESS)	b	d	b	d
Preferencia pozície manažéra I.				
Preferencia pozície zamestnanca II.				

Zdroj: autor

4.2 Formulácia hypotéz a výskumných otázok

S cieľom splniť ciele výskumu, boli vytvorené nasledovné hypotézy:

H.1.1. Preferencia manažérskej pozície vo vzťahu k ekonomickým experimentom

H.1.1.a: Preferencia manažérskej pozície v situácii **bez etického problému** štatisticky (SBEP) významne súvisí so skóre v hre diktátor.

H.1.1.b: Preferencia manažérskej pozície **v eticky senzitivnej situácii** (ESS) štatisticky významne súvisí so skóre v hre diktátor.

H.1.1.c: Preferencia manažérskej pozície **bez etického problému** (SBEP) štatisticky významne súvisí so skóre v hre ultimátum.

H.1.1.d: Preferencia manažérskej pozície **v eticky senzitivnej situácii** (ESS) štatisticky významne súvisí so skóre v hre ultimátum.

H.1.2. Preferencia zamestnaneckej pozície vo vzťahu k ekonomickým experimentom

H.1.2.a: Preferencia zamestnaneckej pozície v situácii **bez etického problému** (SBEP) štatisticky významne súvisí so skóre v hre diktátor.

H.1.2.b: Preferencia zamestnaneckej pozície **v eticky senzitivnej situácii** (ESS) štatisticky významne súvisí s so skóre v hre diktátor.

H.1.2.c: Preferencia zamestnaneckej pozície **bez etického problému** (SBEP) štatisticky významne súvisí so skóre v hre ultimátum.

H.1.2.d: Preferencia zamestnaneckej pozície **v eticky senzitivnej situácii** (ESS) štatisticky významne súvisí so skóre v hre ultimátum.

H.2.1. Preferencia manažerskej pozície vo vzťahu k p-faktoru Hexaco

H.2.1.a: Preferencia manažerskej pozície v situácii **bez etického problému** (SBEP) štatisticky významne súvisí s úrovňou mezočrty morálno-etický rozmer.

H.2.1.b: Preferencia manažerskej pozície **v eticky senzitivnej situácii** (ESS) štatisticky významne súvisí s úrovňou mezočrty morálno-etický rozmer.

H.2.1.c: Preferencia manažerskej pozície **bez etického problému** (SBEP) štatisticky významne súvisí s úrovňou mezočrty mocensko-majetkový rozmer.

H.2.1.d: Preferencia manažerskej pozície **v eticky senzitivnej situácii** (ESS) štatisticky významne súvisí s úrovňou mezočrty mocensko-majetkový rozmer.

H.2.2. Preferencia zamestnaneckej pozície vo vzťahu k ekonomickým experimentom

H.2.2. Preferencia zamestnaneckej pozície vo vzťahu k p-faktoru Hexaco

H.2.2.a: Preferencia zamestnaneckej pozície v situácii **bez etického problému** (SBEP) štatisticky významne súvisí s úrovňou mezočrty morálno-etický rozmer.

H.2.2.b: Preferencia zamestnaneckej pozície **v eticky senzitivnej situácii** (ESS) štatisticky významne súvisí s úrovňou mezočrty morálno-etický rozmer.

H.2.2.c: Preferencia zamestnaneckej pozície **bez etického problému** (SBEP) štatisticky významne súvisí s úrovňou mezočrty mocensko-majetkový rozmer.

H.2.2.d: Preferencia zamestnaneckej pozície **v eticky senzitivnej situácii** (ESS) štatisticky významne súvisí s úrovňou mezočrty mocensko-majetkový rozmer.

4.3 Formulácia výskumných otázok

Okrem presne štruktúrovaných hypotéz boli sformulované výskumné otázky. Tu predložený výskum je exploratívneho typu, keďže z metodického pohľadu je vhodnejšie uchopovať skúmané fenomény voľnejšie definovaným spôsobom a to nasledovne:

- Aký je vzťah medzi ukazovateľmi p-faktor testu Hexaco a ekonomickými experimentmi?
- Ktorý typ ukazovateľa je vhodnejší pre zisťovanie preferencie pracovnej pozície?
- Ktorý typ ukazovateľa je vhodnejší pre zisťovanie etickej citlivosti v organizácii?
- Ktorý typ ukazovateľa je vhodnejší pre zisťovanie etických postojov ?

5 Definícia kľúčových premenných a skúmaných aspektov

5.1 Zmena preferencií manažérskej pozície v eticky senzitivnej situácii

Cieľom tejto kapitoly je definovať a ozrejmiť kľúčové aspekty, ktoré budú predmetom skúmania, a to konkrétne zmena preferencií manažérskeho resp. zamestnaneckého postu pri bežnej a eticky senzitivnej situácii, ako to ilustruje nasledovný obrázok (obr. 8). Vľavo je posun v rámci kategórie manažér; teda na otázku „Preferujem pozíciu manažéra“ na Likertovej škále, účastník vybral odpoveď „súhlasím“ alebo „rozhodne súhlasím“. Obrázok vpravo reflektuje každý pohyb na Likertovej škále medzi dvoma kolami.



Zdroj: autor

Obrázok 8: Zmena preferencie manažérskej pozície pri zmene situácie z bežnej na senzitivnu, vľavo: pohyb v kategórii „manažér“, vpravo: každý posun na Likertovej škále.

Na obrázku vyššie - vpravo (obr. 8) vidíme, že pri eticky senzitivnej situácii 28 % účastníkov svoje preferencie k manažérskej pozícii znížilo, 22 % zvýšilo a 50 % nezmenilo. Dotazníky obsahovali i nepovinný priestor pre vyjadrenie dôvodov, pre ktoré sa účastníci rozhodli zmeniť svoje preferencie.

5.2 Definícia štyroch behaviorálnych kvadrantov

Na základe týchto zistení o posunoch preferencií, prípadne o zmene kategórií, boli účastníci rozdelení do štyroch kvadrantov, s cieľom zrozumiteľne a empiricky uchopiteľne interpretovať výsledky:

1. skupina „**pro-etický**“ účastníci, ktorí preferovali pozíciu manažéra v 1. kole, v situácii bez etického problému (20 % účastníkov).

2. skupina „**pro-manažéri**“, účastníci, ktorí preferovali pozíciu manažéra v oboch kolách (eticky senzitivnej i bez etického problému), teda bez ohľadu na etický kontext (52 % účastníkov).

3. skupina „**exekutívny**“, účastníci, ktorí v situácii bez etického problému preferovali nemanadžérsku pozíciu, teda vrátane preferencie nerozhodnej medzi dvoma pozíciami

a v situácii eticky senzitivnej vyjadrili preferenciu k manažerskej pozícii (13 % účastníkov).

4. skupina „**zamestnanci**“, účastníci, ktorí v oboch kolách ostali mimo preferencie manažerskej pozície (15 % účastníkov).

Jeden účastník sa vyjadril, že v druhom kole preferuje pozíciu manažéra, aby sa: „*vyhol priamemu kontaktu s prepúšťanými ženami*“. Na druhej strane iný účastník, ktorí v 2. kole opustili kategóriu manažér uviedol, že: „*nechce niesť zodpovednosť za rozhodnutie v neetickom kontexte*“. Je vhodné pripomenúť, že v experimente mali zamestnanci tiež možnosť úlohu odmietnuť s možnosťou zostať vo firme alebo firmu opustiť.

Z toho usudzujeme, že skutočne eticky konzistentné správanie prejavili účastníci, ktorí vystúpili z kategórie manažér, prípadne znížili svoje preferencie k manažerskému postu. Kým zdôvodnenie účastníka vstupujúceho do kategórie manažér v eticky senzitivnej situácii možno vnímať ako snahu o sociálne konformnú odpoveď.

5.3 Prehľad ukazovateľov zahrnutých vo výskume

S cieľom nájsť prediktory rozhodovania v eticky senzitivných situáciách v manažerskom kontexte je porovnávaná zmena behaviorálnych preferencií a postojov k práci medzi dvoma situáciami: SBEP a v ESS, pričom do analýzy vstupujú nasledovné aspekty.

Vysvetľujúce premenné

1. Ekonomické experimenty: diktátor a ultimátum
2. Osobnostné črty testu Hexaco, predovšetkým črta pokora-poctivosť (p-faktor) a jej 4 zložky: pokora, úprimnosť, čestnosť, skromnosť.

Vysvetľované premenné

- **Preferencia pracovného postu:**
 - Preferencia postu manažéra
 - Preferencia postu zamestnanca
- **Etická vnímavosť v manažerskom kontexte:**
 - Účastník situáciu vníma ako etický problém
 - Preferencia odchodu z firmy
 - Stotožnenie sa s organizáciou (person-organization fit)
 - Spokojnosť v práci
 - Odporúčenie práce priateľovi

- **Postoj k etickým filozofiám**
 - Kognitívna morálna úroveň
 - Etický idealizmus / absolutizmus / relativizmus

6 Ekonomické experimenty ultimátum a diktátor ako prediktory manažérskeho rozhodovania

6.1 Analýza stredných hodnôt

Prvým krokom pri zisťovaní predikčných schopností hier ultimátum a diktátor v eticky senzitivných situáciách (výskumné hypotézy 1.1 až 1.2) je analýza stredných hodnôt a rozptylov pri troch skupinách účastníkov, vid' tabuľku (tab. 11) a obrázok nižšie (obr. 9). Skupiny rozdelíme podľa pohybu preferencií k manažérskemu postu v situácii bez etického problému a v eticky senzitivnej situácii nasledovne, na tých, ktorí:

- znížili svoje preferencie k manažérskemu postu v SBEP,
- svoje preferencie nezmenili, v oboch situáciách ostali rovnaké,
- zvýšili svoje preferencie k manažérskemu postu v ESS.

Osoby, ktoré znížili svoje preferencie k manažérskemu postu v eticky senzitivnej situácii, mali v hre diktátor, v porovnaní s ostatnými dvoma skupinami výrazne nižšie skóre s najnižšou smerodajnou odchýlkou.

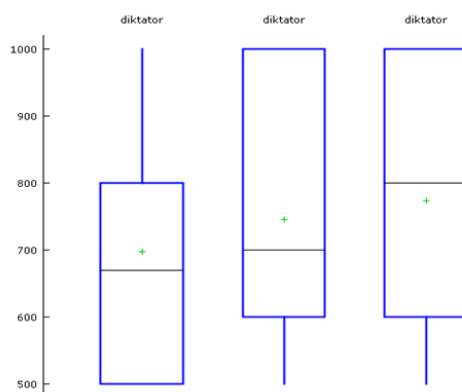
Tabuľka 11: Skóre v hre diktátor a ultimátum pri zmene preferencie manažérskej pozície v eticky senzitivnej situácii, zahrnutí sú všetci účastníci, N = 157.

	Zníženie preferencie v ESS	Bez zmeny preferencie	Zvýšenie preferencie v ESS
Diktátor - stredná hodnota	704	744	763
Diktátor - smerodajná odchýlka	167	190	186
Ultimátum – stredná hodnota	521	507	526
Ultimátum – smerodajná odchýlka	84	74	74

Zdroj: autor

Naopak, osoby, ktoré zvýšili svoju preferenciu byť manažérom v eticky senzitivnej situácii, majú oproti ostatným dvom skupinám najvyššie skóre v hre diktátor. Na druhej strane, pri hre ultimátum, pri skupine, ktorá znížila preferenciu k manažérskej pozícii v ESS je stredná hodnota približne rovnaká ako pri skupine, ktorá svoju preferenciu k manažérskemu postu v ESS zvýšila a to z dôvodu, že hra ultimátum v sebe integruje rozdielne osobnostné aspekty v porovnaní s hrou diktátor, a to predovšetkým dôveru v ľudí, ktorá sa prejavuje pri vysokých skóre v hre ultimátum.

Možno zhrnúť, že skóre v ekonomických hrách korešponduje s rozhodovaním v eticky senzitivných situáciách, a to predovšetkým na báze súvislosti etického správania so správaním prosociálnym.



Zdroj: autor

Obrázok 9: Krabicový graf pre skóre v hre diktátor (n = 157).

Vľavo: zníženie preferencie manažérskeho postu pri ESS.

Stred: bez zmeny preferencií. Vpravo: nárast preferencie manažérskeho postu v ESS.

V nasledovných kapitolách bude tu uvedená analýza prehĺbená a rozšírená o korelačnú a trojrozmernú grafickú analýzu, ktorá odhalí predovšetkým súvislosti etického správania v oblasti osobnostných charakteristík. Avšak už i táto jednoduchá analýza stredných hodnôt jednoznačne potvrdzuje, že skóre v oboch hrách je nositeľom etického aspektu, predovšetkým s prepojením na prosociálne správanie.

6.2 Korelačná analýza a vyhodnotenie hypotéz

V tejto kapitole je cieľom pokračovať v analýze výskumných hypotéz H.1.1 až H.1.2, teda či skóre v hrách diktátor a ultimátum sú prediktormi rozhodovania v eticky senzitívnych situáciách prostredníctvom korelačnej analýzy. Korelačná analýza bola prevedená v súlade s metodikou použitou u autorov Hilbig a kol. (2009).

Tabuľka 12: Korelačná matica, skóre v hre diktátor, ultimátum a preferencia manažérskej/zamestnaneckej pozície (označené korelácie sú významné na hlad. $p < ,1000$, $N=152$). Tabuľka obsahuje i verbálny popis o prijatí resp. neprijatí hypotézy.

	1. Diktátor	2. Ultimátum	3. Diktátor - Ultimátum
1. Pref. manaž. pozície v SBEP	,0557	,1423	,0220
	p=,496	p=,080	p=,788
	<i>H.1.1.a zamietnutá</i>	<i>H.1.1.c prijatá</i>	
2. Pref. manaž. pozície v ESS	,1828	,0287	,1847
	p=,024	p=,725	p=,023
	<i>H.1.1.b prijatá</i>	<i>H.1.1.d zamietnutá</i>	
3. Pref. zamest. pozície v SBEP	-,2318	-,2594	-,1771
	p=,004	p=,001	p=,029
	<i>H.1.2.a prijatá</i>	<i>H.1.2.c prijatá</i>	
4. Pref. zamest. pozície v ESS	-,0680	,0387	-,0813
	p=,406	p=,636	p=,319
	<i>H.1.2.b zamietnutá</i>	<i>H.1.2.d zamietnutá</i>	

Zdroj: autor

Z korelačnej tabuľky (tab. 12) nižšie je zjavné, že medzi skóre v ekonomických experimentoch na prosociálne hodnoty a manažérskym rozhodovaním existuje súvislosť. Existuje pozitívna korelácia medzi skóre v hre ultimátum a preferenciou manaž. pozície v SBEP (riadok 1 tabuľky). Podobne je tiež (pozitívna) korelácia medzi hrou diktátor a preferenciou manaž. pozície v ESS (riadok 2. tabuľky). Zamest. pozícia v SBEP negatívne koreluje s hrou diktátor i hrou ultimátum (3. riadok tabuľky). Tabuľka obsahuje i popis prijatia resp. zamietnutia hypotéz.

Preferencia manaž. pozície v SBEP/ESS (1. a 2. riadok tabuľky 12)

Na jednej strane fakt, že skóre v hre **diktátor** silne koreluje s preferenciou manažérskeho postu v **ESS** a naopak ostáva bez štatisticky významnej korelácie v **SBEP** naznačuje, že skóre v hre diktátor je ovplyvňované etickým nastavením účastníka. Pretože účastníci, ktorí sa rozhodli nepreferovať manažérsku pozíciu v ESS tak učinili z dôvodov etických, keďže v druhom kole sa nič nezmenilo v štruktúre a forme experimentu, jediná premenná, ktorá sa zmenila, bol etický obsah úlohy.

Skóre v hre diktátor pozitívne koreluje s preferenciou manažérskej pozície v SBEP, čo možno vysvetliť faktom, že skóre v hre ultimátum okrem aspektu majetkovo-mocenského v sebe obsahuje aj aspekt dôvery v ľudí, keďže vysoké skóre v tejto hre možno interpretovať ako dôveru, že protistrana bude považovať tento krok za férový.

Dôvod k vyššie uvedeným záverom spočíva v úvahe, že ak by skóre v hre diktátor bolo ovplyvnené predovšetkým aspektom eticko-morálnym, tvoril by sa štatisticky významný vzťah medzi hrou ultimátum a preferenciou manažérskej pozície v ESS.

Preferencia zamestn. pozície v SBEP/ESS (3. a 4. riadok tabuľky 12)

Pred samotnou interpretáciou výsledkov v korelačnej tabuľke (tab. 12) je vhodné pripomenúť, že tu pôsobí širšie spektrum motivačných aspektov. V oboch typoch situácie **SBEP/ESS** skóre v hre **diktátor a ultimátum** vytvára silnú negatívnu koreláciu s preferenciou zamestnaneckej pozície (tab. 12, 3. riadok, 1. a 2. stĺpec). Ináč povedané, čím viac si účastník „nadelí“ pre seba v hrách diktátor i ultimátum, tým menej chce byť zamestnanec. Motivačné procesy za týmito procesmi rozhodovania majú niekoľko dimenzií. Kým pri hrách o rozdeľovaní sa jedná o aspekt majetkový, v manažérskom kontexte sa rozdeľovanie spája i s aspektom mocenským. Pri eticky senzitívnej situácii sa jedná i o aspekt etický. Pri hre ultimátum sa pridáva i aspekt dôvery v ľudí.

Vzťah medzi riadkami 1.-2. a 3.-4., silný negatívny vzťah medzi zamestnaneckou a manažérskou pozíciou

Pri interpretácii výsledkov v tabuľke 12 je tiež dôležité pripomenúť veľmi úzky (negatívny) vzťah medzi preferenciou zamestnaneckej a manažérskej pozície, kde sa korelácia objavuje už na hladine významnosti $p < 0,001$, teda na hranici 10-krát nižšej než sa používa pri väčšine štatistických zisťovaní.

Vysokaj pozitívnej korelácií medzi ultimátom a preferenciou zamestnaneckej pozície v SBEP (tab. 12, 3. riadok, 2. stĺpec) zodpovedá vysoká pozitívna korelácia preferencia manažérskej pozície v SBEP (tab. 12, 1. riadok, 2. stĺpec), čo možno interpretovať ako potvrdenie predikčnej kapacity tohto ukazovateľa.

Na druhej strane, vysoká negatívna korelácia medzi pref. zamest. pozície v SBEP a hrou diktátor (tab. 12, 3. riadok, 1. stĺpec) nekorešponduje so vzťahom bez korelácie medzi prefer. manaž. pozície v SBEP a skóre v hre diktátor. Je to z dôvodu, že skóre v hre diktátor v sebe integruje majetkovo-mocenský i eticko-morálny aspekt.

Preto prefer. zamest. pozície (tab. 12, 3. riadok, 4. stĺpec) vytvára silnú negatívnu koreláciu s hrou diktátor, keďže v eticky senzitivnej situácii majú preferenciu zamestnanca tí, ktorí majú vysoké morálno-etické skóre a tí, ktorí majú nízke majetkovo-mocenské skóre. Z tohto jasne vyplýva, že negatívna korelácia skóre v hre diktátor pri zamestnaneckej pozícii SBEP je skôr doplnkom k vzťahu medzi hrou diktátor a preferenciou manažérskej pozície v ESS.

Skóre v ekonomických experimentoch a vzťah k preferencii pracovnej pozície

Pre lepšiu ilustráciu vzťahov medzi mikroekonomickými experimentmi a preferenciou pracovnej pozície v rôznych etických kontextoch, bola zostavená nasledovná tabuľka (tab. 13) a graf relatívnych vzdialeností od stredných hodnôt skóre v oboch experimentoch (obr. 10).

Grafické zobrazenie nižšie (obr. 10) jasne demonštruje rozdiel medzi pracovnou preferenciou a skóre v ekonomických experimentoch.

Pro-etická skupina (preferuje manažérsku pozíciu v SBEP a naopak nie v ESS), dosahuje najvyššie skóre v hre ultimátum a relatívne nízke skóre v hre diktátor.

Pro-manažérska skupina (preferuje manažérsku pozíciu v oboch situáciách bez ohľadu na etický kontext) dosahuje relatívne vysoké skóre v hre ultimátum, i keď nižšie ako skupina pro-etická. Avšak dosahuje vysoko nadpriemerné skóre v hre diktátor, v porovnaní so všetkými ostatnými skupinami.

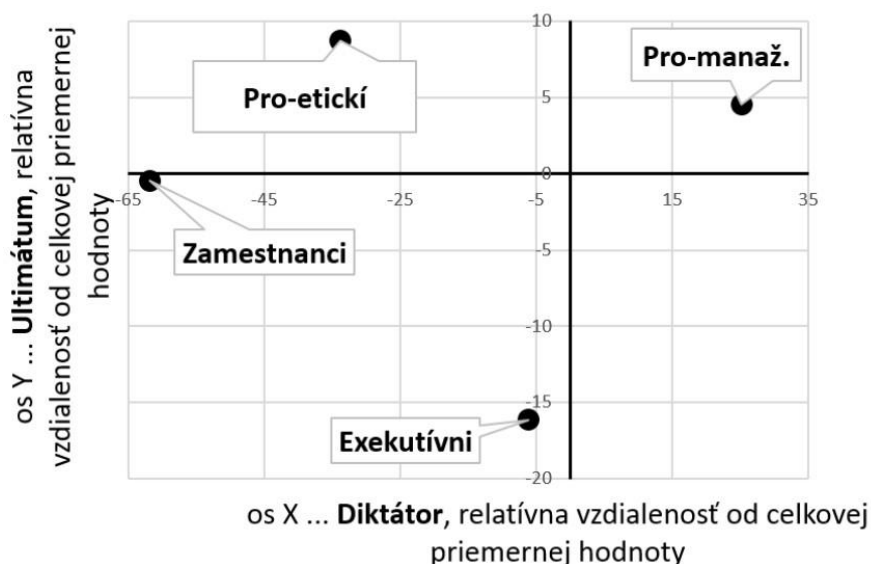
Tabuľka 13: Vzťah medzi manažérskou orientáciou v kontexte etického rozhodovania a skóre v hrách diktátor a ultimátum, relatívna vzdialenosť

	Stredná hodnota		Relatívna vzdialenosť od celkovej strednej hodnoty	
	Diktátor	Ultimátum	Diktátor	Ultimátum
Zamestnanci	677	510	-62	0
Pro-etickí	705	519	-34	9
Exekutívni	733	495	-6	-16
Pro-manažment	764	515	25	5
Všetci účastníci - priemer	739	511	0	0

Zdroj: autor

Exekutívni (preferujú manažérsku pozíciu v ESS a naopak nie v SBEP), dosahujú relatívne najnižšie skóre v hre ultimátum, ktoré integruje okrem mocensko-majetkovej dimenzie i dimenziu pro-sociálnu. A dosahuje relatívne priemerné skóre v hre diktátor, ktoré sa spája s mocensko-majetkovou a morálno-etickou dimenziou. Treba tiež poznamenať, že čo sa týka skóre v hre diktátor, sú exekutívni najbližšie k skupine pro-manažment a pri skóre v hre ultimátum sú relatívne najvzdialenejší od skupiny pro-etickí.

Zamestnanci (preferujú zamestnaneckú pozíciu v oboch situáciách, ESS i SBEP), ich priemerné v skóre v oboch hrách je najbližšie k skupine pro-etickí, s tým rozdielom, že pri skóre diktátor dosahujú minimálne skóre, čo sa spája s nedostatkom mocensko-majetkových ambícií a relatívne vyšším eticko-morálnym skóre.



Zdroj: autor

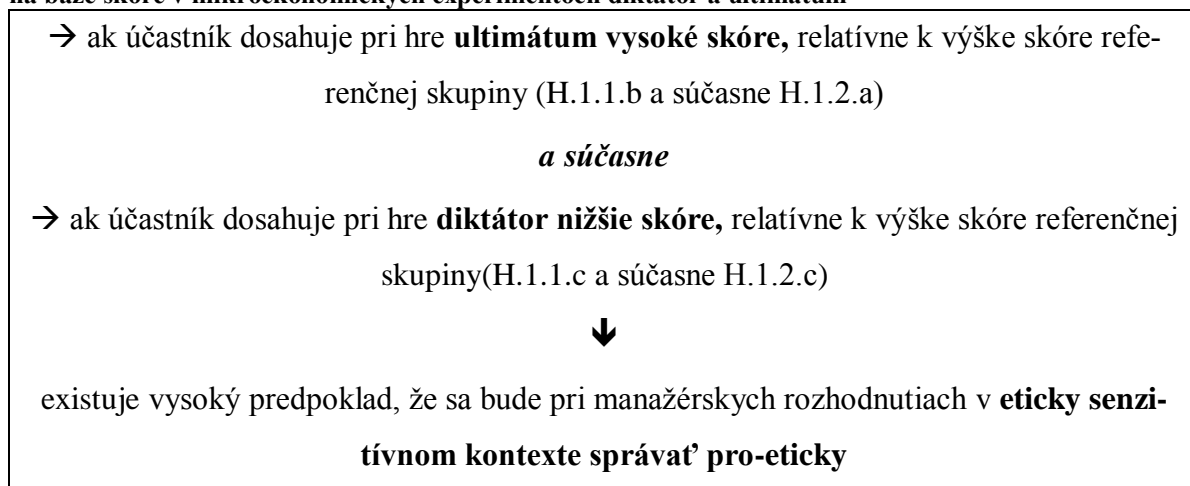
Obrázok 10: Štyri kvadranty manažérskej orientácie v etickom kontexte vo vzťahu k skóre v hrách diktátor a ultimátum, relatívne vzdialenosti od celkových stredných hodnôt

Prijatie / zamietnutie hypotéz ako algoritmus k predikcii etického rozhodnutia

Na základe vyššie uvedených analýz psychologických a motivačných mechanizmov, ktoré determinujú korelačné vzťahy medzi preferenciami prac. pozície a mikroekonomickými experimentmi, je možné zostaviť nasledovný algoritmus pre predikciu manažérskeho rozhodovania v eticky senzitivných situáciách (tab. 14). Výsledky prijatia resp. zamietnutia hypotéz slúžia ako algoritmus k predikcii etického rozhodovania v eticky senzitivných situáciách, čo popisuje nasledovná schéma.

Vyššie uvedené úvahy o rozhodovacích procesoch v rámci ekonomických experimentov budú podrobené ďalšej analýze v ďalších kapitolách, s cieľom osvetliť a potvrdiť empirickú platnosť dôvodov, ktoré sa spájajú s prijatím, resp. zamietnutím hypotéz 1.1. – 1.2.

Tabuľka 14: Schéma algoritmu predikcie rozhodovania o pracovnej pozícii v eticky senzitivnej situácii na báze skóre v mikroekonomických experimentoch diktátor a ultimátum



Zdroj: autor

6.3 Vzťah medzi skóre v ekonomických experimentoch a osobnostným testom Hexaco

S cieľom osvetliť behaviorálne aspekty a lepšie porozumieť psychologickým procesom, ktoré sa k nim viažu a tým poskytnúť kvalifikovanejšiu odpoveď ohľadne predikčných schopností týchto ukazovateľov, bude prevedená korelačná analýza medzi výsledkami experimentov a výsledkami osobnostných testov Hexaco, v súlade s metodikou Hilbig (2009).

Tabuľka nižšie (tab. 15) prepája výsledky ekonomických experimentov so širšími osobnostnými črtami testu Hexaco (všetkých šesť črt) a v rámci širšej črty p-faktor (poctivosť - pokora) tabuľka predkladá analýzu na úrovni mezočrt a užších črt. Z tabuľky nižšie vyplýva, že ekonomické experimenty a osobnostné črty v rámci testu Hexaco vytvárajú

celé spektrom korelácií, čo umožňuje skúmať psychologickú podstatu mechanizmov pri rozhodovaní v ekonomických experimentoch.

Skupina šiestich črt testu Hexaco popisuje základné rozdiely medzi osobnosťami v rámci celej populácie (Ashton – Lee, 2007, Ashton – Lee, 2009) . Výsledky korelačnej analýzy medzi jednotlivými osobnostnými črtami a skóre v ekonomických experimentoch budú postupne podrobené konfrontácii s aktuálnym výskumom.

Tabuľka 15: Korelačná matica, skóre v hre diktátor, ultimátum, preferencia manažérskej/zamestnaneckej pozície a osobnostné črty v rámci p-faktor (označené korelácie sú významné na hlad. $p < ,1000$, $N=152$)

Typ ukazovateľa	Ukazovateľ	Diktátor	Ultimátum
1. Širšie črty (integrálne) testu Hexaco	Poctivosť-pokora (p-faktor)	-0,351513	-0,123860
	Emotívnosť	-0,424459	-0,208844
	Extrovertnosť	0,050535	-0,060389
	Príjemnosť	-0,103060	-0,004608
	Svedomitosť	-0,021564	-0,029850
	Otvorenosť novému	-0,020313	-0,126093
2. Ďalšie užšie črty Hexaco, korelujúce s ekon. experimentmi	4.1. Spoločnosť (širšia črta Extrovert.)	-0,056020	-0,135751
	4.2. Prívetivosť (širšia črta Príjemnosť)	-0,138570	0,020519
	4.3. Orientácia na cieľ (širšia črta Svedomitosť)	-0,155104	-0,187711
	4.4. Kreativita (širšia črta Otvorenosť)	-0,088748	-0,212223

Zdroj: autor

V tabuľke vyššie (tab. 15) sú uvedené len korelácie širších črt testu Hexaco a štyri užšie črty tých širších črt, ktoré ako celok nekorelujú so skóre v ekon. experimentoch. V rámci širších črt pokora a emotívnosť korelujú všetky užšie črty a budú predmetom podrobnejšej analýzy ďalej v texte.

6.3.1 Širšie črty osobnostného testu Hexaco

Poctivosť-pokora (na úrovni širšej črty)

Hilbig a Zettler (2009) prišli so zistením, že skóre v hre diktátor veľmi úzko koreluje so skóre pri črte p-faktor testu Hexaco (pocivosť-pokora). Toto zistenie plne korešponduje s tu prezentovanými výskumom ako vyplýva z korelačnej tabuľky (tab. 15, 1. skupina riadkov). Hilbig a kol. (2013) previedol ďalší podobný výskum, s rovnakým výsledkom a fenomén korelácie medzi p-faktorom a hrou diktátor nazval *aktívna kooperácia*, teda typ spolupráce, kde v rámci ekonomického experimentu účastník nemusí zvažovať pri svojom rozhodovaní potenciálne správanie druhej strany.

Emotívnosť (neurotickosť)

Zaujímavým zistením, ktoré prináša tab. 15 je fakt, že emotívnosť (v starších typoch testov založených na piatich osobnostných charakteristikách sa táto vlastnosť označuje tiež

ako „neurotickosť“) je jediná širšia osobnostná črta, ktorá významne (negatívne) koreluje s výsledkami oboch ekonomických experimentov. Tento fakt možno empiricky verbalizovať ako: čím menej je človek ustráchaný, resp. čím menej podlieha stresu, resp. čím menej si zvykne robiť starosti, tým viac si v oboch ekonomických experimentoch diktátor i ultimátum nadelí. Tento fakt však neznamená, že by pro-etické správanie bolo dôsledkom strachu, resp. obáv, resp. tendencii podliehať strachu. Empirickým potvrdením je fakt, že p-faktor a emotívnosť predstavujú veľmi rozdielne osobnostné aspekty, ktoré nevytvárajú vzájomne významné korelácie.

Príjemnosť

U Hilbiga a kol. (2013) osobnostná črta **príjemnosť** štatisticky významne súvisí so skóre v hre ultimátum. Hru ultimátum označuje Hilbig ako formu *reaktívnej kooperácie*, teda spolupráce na báze reakcie na to ako prvý účastník rozdelí peňažnú sumu.

V tu prezentovanom výskume štatisticky významná súvislosť medzi príjemnosťou a hrou diktátor dokázaná nebola, avšak ako možnú čiastočnú podporu tejto Hilbigovej tézy (2013) možno považovať negatívnu koreláciu medzi užšou črtou *prívetivosť*, ktorá tvorí súčasť širšej črty príjemnosť a skóre v hre diktátor.

Dôvod, prečo v tu prezentovanom výskume nebola potvrdená Hilbigova téza, je s najvyššou pravdepodobnosťou vo forme, akou Hilbig kladie otázku respondentom, a to: *Aká je minimálna hranica v hre ultimátum, pri ktorej by ste ešte akceptovali rozdelenie, ktoré vám ponúka protistrana? Kým v tomto výskume bola otázka sformulovaná priamo pre stranu, ktorá peňažné prostriedky rozdeľuje: Ako by ste rozdelili finančné prostriedky s tým, že ak protistrana nebude súhlasiť, prostriedky prepadnú pre obe strany?*

Dôvod, prečo pri výskume Hilbig a kol. (2013) dochádza ku štatisticky významnému vzťahu medzi hrou ultimátum a úrovňou príjemnosti, je zjavne vo forme konštrukcie otázky. Ak sa pýtame priamo účastníka, ako by rozdelil sumu v hre diktátor, tak sa približuje k strategickej úrovni 500, či už z dôvodu ľudomilnosti, alebo potreby strategického zaistenia výnosu, čo z aritmetického pohľadu nutne eliminuje možnosť vzniku numerického vyčíslenia rozdielu medzi oboma preferenciami.

Ak sa však pýtame protistrany, do akej výšky je ešte ochotná ponuku akceptovať, priamo testujeme jej veľkorysosť, zhovievavosť a prispôsobivosť, prípadne schopnosť odpúšťať, ktoré sú základnými stavebnými konštruktmi širšej osobnostnej črty príjemnosť. Takže je zrejmé, že otázka v hre ultimátum, ako ju postavil Hilbig, teda formou akceptácie bude lepšie predikovať úroveň osobnostnej črty príjemnosť.

Navyše pri forme otázky podľa Hilbiga sa z otázky automaticky vylučuje prvok férovosti ako strategického zámerného rozhodnutia, bez ohľadu na skutočné vnútorné nastavenie účastníka, pretože respondent už nemusí strategicky premýšľať akú výšku sumy prijme protistrana, tak ako sa to deje v tomto výskume.

Hilbig a kol. (2013) zdôrazňuje, že z jeho výskumu jednoznačne vyplýva fakt, že hra diktátor a ultimátum sú podmienené rozdielnymi psychologickými procesmi, čo plne zodpovedá zisteniam v tu prezentovanom výskume a v ďalšom texte bude predložených niekoľko zistení, ktoré osvetlia rozdielnu psychologickú podstatu týchto mikroekonomických experimentov.

Svedomitosť

Otázkou je tiež prečo sa nevytvára štatistická súvislosť medzi skóre v hre diktátor (ktoré je nositeľom eticko-morálneho aspektu) a osobnostnou vlastnosťou svedomitosť, čo by bolo v súlade s čakávaním i výskumom v oblasti etického správania.

De Vries a kol.(2011) zistili, že nielen p-faktor, ale i osobnostná črta svedomitosť sú prediktormi ako študijných výsledkov na univerzite tak i neetického správania u univerzitných študentov.

Odpoveďou na tento rozpor je pravdepodobne fakt, že rozdeľovanie materiálnych hodnôt pri ekonomických experimentoch sa skôr spája s atribútmi prosociálneho správania, než s osobnostnými vlastnosťami ako organizovanosť, orientácia na cieľ či perfekcionizmus, ktoré sú stavebnými konštruktmi osobnostnej črty svedomitosť.

Whitney (2014) uvádza, na báze rozsiahleho prehľadu účinnosti náborových metód a vedeckých zistení ohľadne faktorov, ktoré majú zásadný vplyv na pracovný výkon, že svedomitosť nie je najlepším prediktorom výkonnosti, v tomto ohľade lepšiu predikčnú schopnosť vykazujú kognitívne schopnosti a inteligencia a dobrú predikčnú schopnosť majú okrem komplexných testov aj testy integrity (etickosti).

Otvorenosť novému (a užšia črta kreativity)

Širšia črta otvorenosť novému ani na základe empirického očakávania ani na základe výskumov štatisticky nekorešponduje so skóre v mikroekonomických experimentoch. Otázkou je ale vzťah medzi p-faktorom a kreativitou, ktorá je súčasťou konštrukt otvorenosti. Silvia a kol. (2011), prichádzajú so zistením, že nízka úroveň pokory a poctivosti (p-faktor) koreluje s vyššou úrovňou kreativity. Toto zistenie korešponduje s interpretáciou súvislosti medzi kreativitou a nečestným správaním, kde kreativita predstavuje schopnosť vytvárať ospravedlnia, ktoré páchatel' nečestného konania vytvára s cieľom vyvinúť sa zo

zodpovednosti a hlavne vytvorit' si vlastnú vnútornú predstavu (angl. self-concept) čestného človeka (Ariely, 2014).

Tu prezentovaný výskum čiastočne potvrdzuje vyššie uvedenú tézu, keďže sa vytvára (negatívna) korelácia medzi hrou ultimátum a kreativitou. Pričom, v tomto výskume sa ukázalo, že hra ultimátum sa spája predovšetkým s prosociálnymi aspektmi.

Na druhej strane je nutné zmieniť, že kreativita ako kariérna orientácia podľa Hollanda, teda orientácia ku kreatívnym povolaniam, kde je výstupom tvorba nových abstraktných hodnôt vo forme umeleckých výstupov, pozitívne súvisí s úrovňou kognitívneho morálneho vývoja (podľa Kohlberga), podobne ako kariérna orientácia smerom k idealistickým, či pro-sociálnym povolaniam (Žiaran, 2013).

Fakt, že kreativita v niektorých výskumoch vykazuje niekedy pozitívnu a niekedy negatívnu štatisticky významnú súvislosť s ukazovateľmi merajúcimi čestnosť a poctivosť, závisí predovšetkým od dizajnu experimentu a kontextu fenoménu, v súvislosti s ktorým sa kreativita meria.

6.3.2 Užšie črty p-faktora testu Hexaco (úprimnosť, čestnosť, pokora a skromnosť)

V tu prevedenom výskume všetky užšie črty p-faktora štatisticky významne korelujú so skóre v hre ultimátum, toto je v plnom súlade s výskumom de Vries (2011), ktorý prišiel k zisteniam, že užšie črty p-faktora majú vyššiu výpovednú schopnosť pri predikcii etického správania univerzitných študentov. Podobne Lee a kol. (2005) potvrdil význam užších črt p-faktora testu Hexaco pri predikcii pracovnej delikvencie. V súlade s týmito zisteniami sa bude ďalšia analýza zameriavať predovšetkým na užšie črty.

Tabuľka 16: Korelačná matica, skóre v hre diktátor, ultimátum a užšie osobnostné črty a mezočrty v rámci p-faktora testu Hexaco (hlad. význ. $p < ,100$, $N=152$)

Typ ukazovateľa	Ukazovateľ	Diktátor	Ultimátum
1. Užšie črty p-faktora	Úprimnosť	-0,179330	0,027800
	Čestnosť	-0,396337	-0,164837
	Skromnosť	-0,206505	-0,128216
	Pokora	-0,140972	-0,047560
2. Mezo-črty p-faktora	Morálno-etický rozmer (úprimnosť + čestnosť)	-0,360278	-0,093872
	Mocensko-majetkový rozmer (skromnosť + pokora)	-0,217462	-0,111460

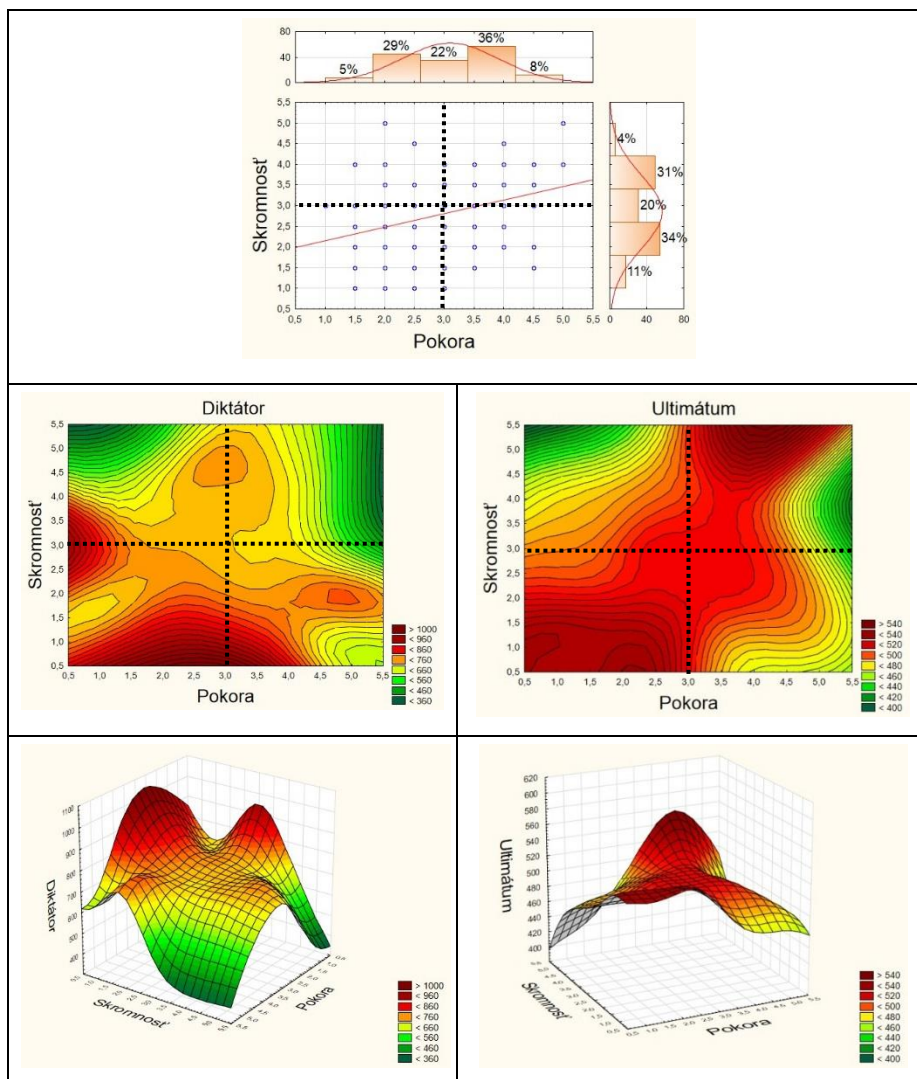
Zdroj: autor

Pred samotnou 3D grafickou analýzou a s cieľom jej lepšieho pochopenia, bude užitočné pripomenúť fakt, že skóre v hre diktátor vytvára štatisticky významné korelácie so všet-

kými štyrmi užšími črtami p-faktora, kým skóre v hre ultimátum len s jednou, a to s česnosťou (tab. 16).

Skromnosť a pokora (mocensko-majetkový aspekt)

Na obrázku nižšie (obr. 11) vidíme, že kombinácia skóre osobnostných črt pokory a skromnosti, ktoré boli pre potreby tejto práce združené do jednej mezočrty nazvanej mocensko-majetková, generuje svoje maximá v úplne rozdielnych kvadrantoch pri hre diktátor a ultimátum. Táto analýza je v súlade so zistením Long – Malhotra – Keith (2011), že hra diktátor sa silne spája s vlastnosťami ako chamtivosť a s dôrazom na individualizmus.



Zdroj: autor

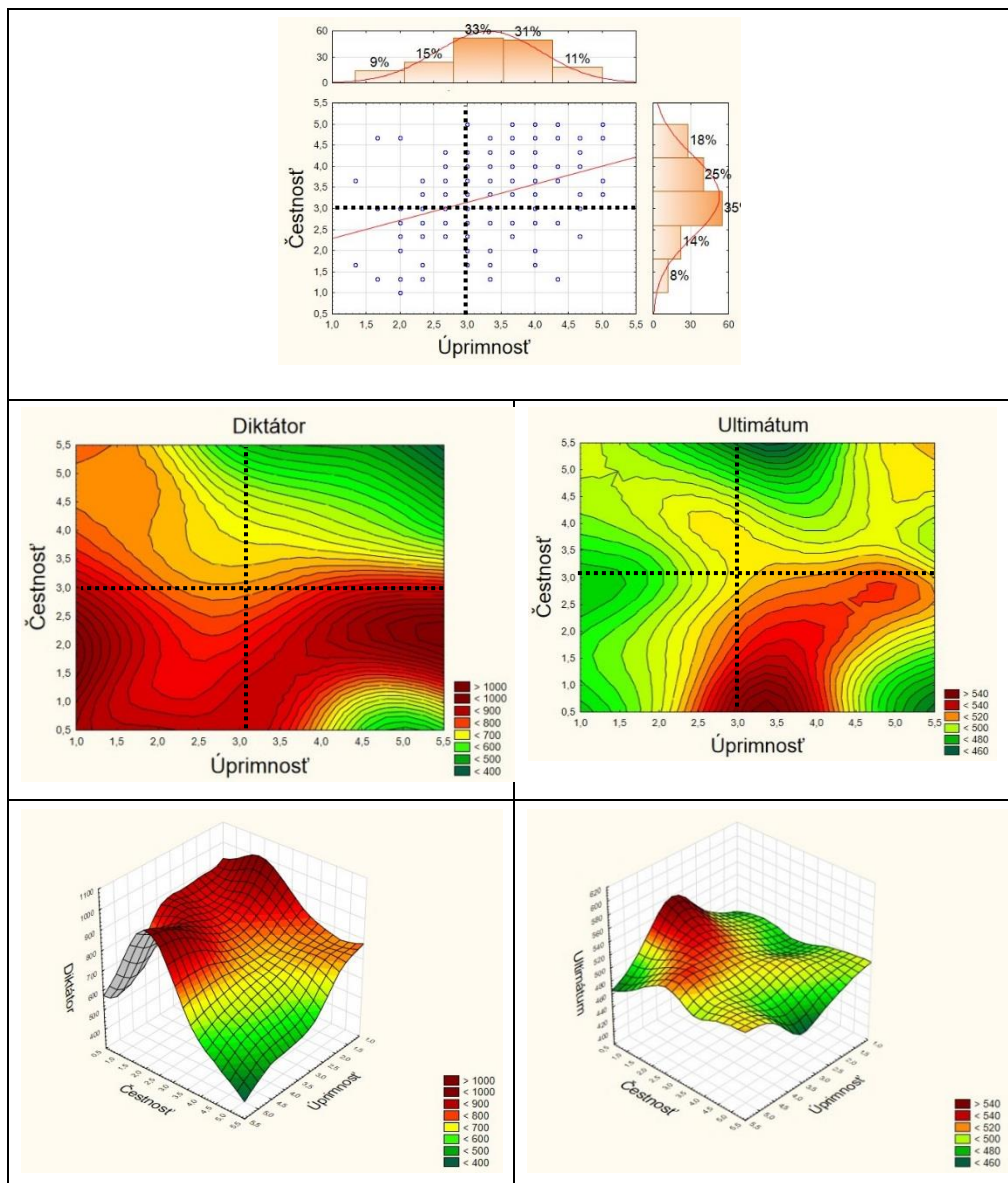
Obrázok 11: Súvislosť medzi ekonomickými experimentmi a užšími črtami skromnosť a pokora (mocensko-majetkové), pre $N = 156$, vľavo: hra diktátor, vpravo: hra ultimátum. Hore: frekvenčné rozdelenie počtosti, v strede vrstevnicový 3D graf, dole povrchový 3D graf. Použitá zobrazovacia metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

Z obrázku je zjavné, že maximum pri hre diktátor sa generuje v kvadrante s najnižšími hodnotami skóre v osobnostných črtách pokora a skromnosť (obr. 11 - vľavo). Naopak pri hre ultimátum (obr. 11 - vpravo) sa maximum generuje v kvadrante s najvyššími hodnotami

mi kombinácie skóre pokora a skromnosť. Čím sa jasne potvrdzuje Hilbigova téza (2013) o zásadnej rozdielnosti psychologických mechanizmov spojených s hrami ultimátum a diktátor, pričom tu prezentovaný výskum jasne vysvetľuje, v čom spočíva rozdiel. Možno teda zhrnúť, že hry diktátor a ultimátum sú indikátormi mocensko-majetkových preferencií hráča, pričom sa prejavujú do veľkej miery protichodne, čo uľahčuje použitie týchto ukazovateľov pri predikcii.

Úprimnosť a česťnosť (morálno-etický aspekt)

Obdobným spôsobom je zostavený ďalší obrázok (obr. 12), ktorý konfrontuje dvojicu užších osobnostných črt úprimnosť a česťnosť, ktoré boli pre potreby tejto práce združené do mezočrty nazvanej morálno-etická.



Zdroj: autor

Obrázok 12: Vzťah medzi ekonomickými experimentmi diktátor / ultimátom a osobnostnou črtou česťnosť a úprimnosť podľa testu Hexaco, N = 156, vľavo: vrstevnicový graf, vpravo: povrchový. Použitá zobrazovacia metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

Z obrázku sú zjavné rozdielne povahy oboch užších črt čestnosti a úprimnosti vo vzťahu k rozdeľovaniu ekonomických hodnôt.

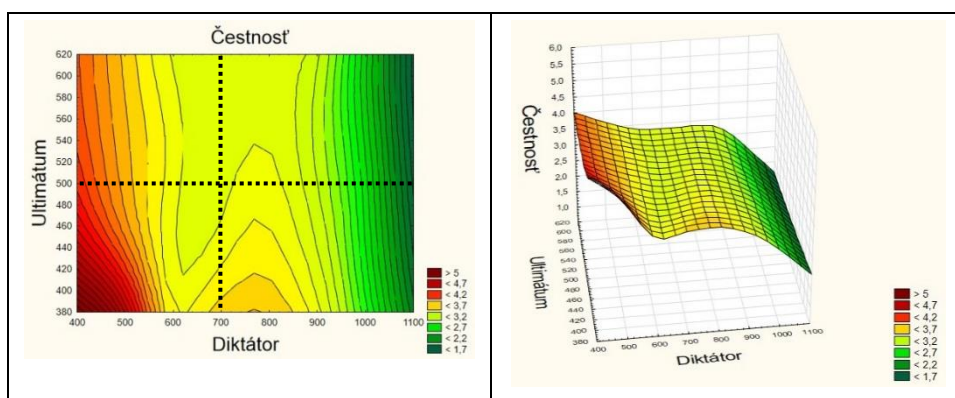
Úprimnosť

Úprimnosť je pomerne rovnomerne distribuovaná naprieč celým spektrom hodnôt pri hre **diktátor**. Mierne vyššie hodnoty sa objavujú pri vyšších hodnotách úprimnosti, čo možno interpretovať ako fakt, že ak je niekto úprimný s nižšou úrovňou čestnosti, tak má tendenciu „nedeliť sebe viac“, než menej úprimní ľudia. V tejto súvislosti je vhodné dodať, že kvadrant s nízkou úrovňou úprimnosti a súčasne nízkou úrovňou čestnosti (hodnota menšia ako 3) zahŕňa len 5,3% účastníkov, kým kvadrant s hodnotou vyššou ako 3 pre obe črty čestnosť i pokora zahŕňa 19% účastníkov (obr. 12 - histogram).

Hra **ultimátum**, na rozdiel od hry diktátor, generuje maximum v kvadrante s nízkou čestnosťou ale zato s vysokou úprimnosťou. Čím sa opäť potvrdzuje Hilbigova téza (2013) o zásadnej rozdielnosti psychologických mechanizmov, ktoré sa spájajú s rozhodovaním pri oboch ekonomických experimentoch.

Čestnosť

Pri osobnostnej črte čestnosť sú pri oboch hrách ultimátum i diktátor maximálne hodnoty spojené s nízkou čestnosťou a to vždy pod úrovňou 3 (pozitívna úroveň zodpovedá hodnotám 4 až 5). Zo štatistického pohľadu čestnosť negatívne koreluje (na hladine štatistickej významnosti $p < 0.05$) so skóre v oboch hrách. Z tohto pohľadu je zaujímavý obrázok nižšie (obr. 13), ktorý špecificky zobrazuje vzťah medzi čestnosťou a dvoma ekonomickými experimentmi.



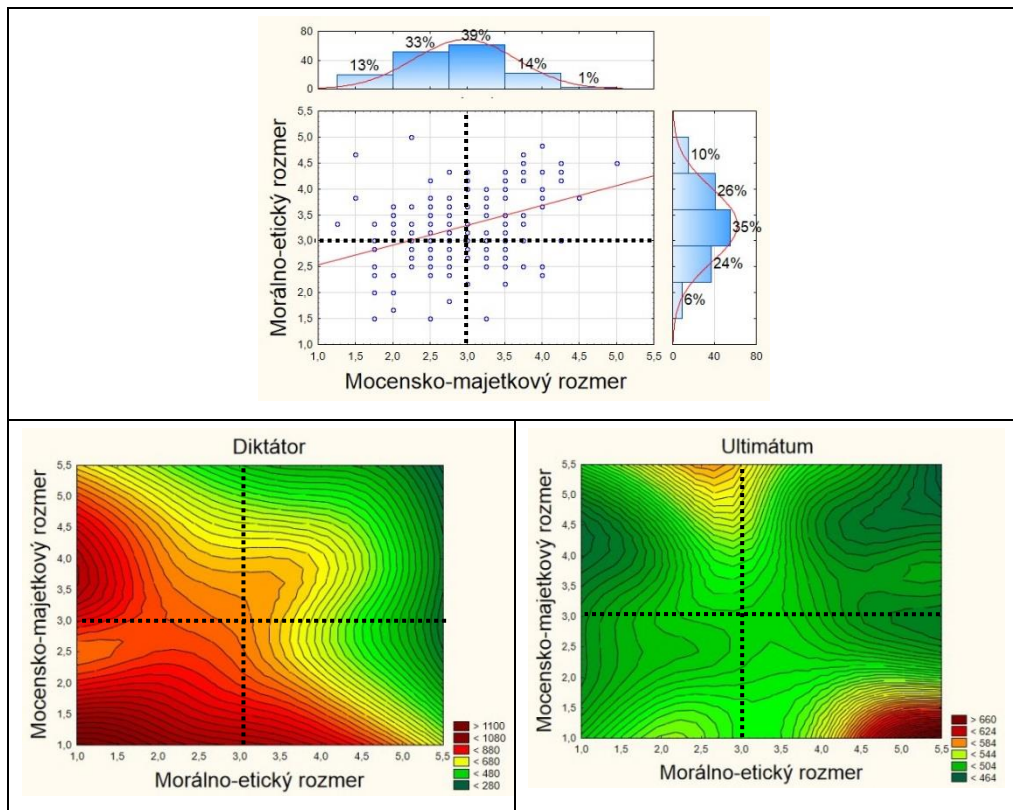
Obrázok 13: Vzťah medzi ekonomickými experimentmi diktátor a ultimátum a osobnostnou črtou čestnosť podľa testu Hexaco, N = 156, vľavo: vrstevnicový graf, vpravo: povrchový. Použitá zobrazovacia metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

Z obrázku 13 je zjavný úzky vysoko úmerný vzťah medzi čestnosťou a predovšetkým skóre v hre **diktátor**, kde najvyššie hodnoty čestnosti sú distribuované výhradne pri najnižších hodnotách v hre diktátor, a to pod úrovňou 600. Na druhej strane, čestnosť nevy-

tvára až tak výrazný vzťah so skóre pri hre **ultimátum**, maximum sa síce kumuluje okolo najnižšieho skóre, ale vysoké pozitívne hodnoty čestnosti (nad 3,7) sú rovnomerne distribuované naprieč celým spektrom skóre v hre ultimátum, vrátane najvyšších hodnôt skóre.

Mezočrty (mocensko-majetková a morálno-etická) a ekonomické experimenty

Nasledovný obrázok (obr. 14) zobrazuje mezočrty vo vzťahu k oboj ekonomickým experimentom.



Obrázok 14: Vzťah medzi skóre v hre diktátor (vľavo) a ultimátum (vpravo) vs. morálno-etický a mocensko-majetkový aspekt, vrstevnicové grafy, N = 156. Hore: frekvencia rozdelenia hodnôt. Použí-tá zobrazovacia metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

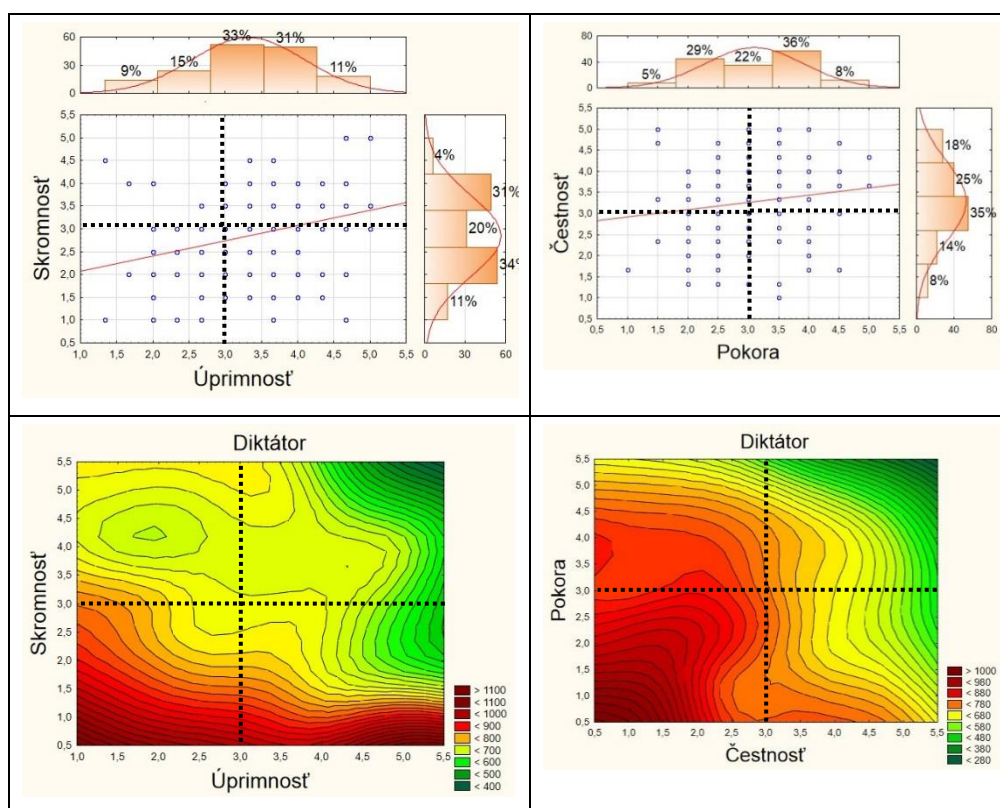
Zjavným zistením je fakt, že maximum pri oboch experimentoch sa tvorí v rozdielnych kvadrantoch, čo dokladá rozdielny psychologický charakter oboch experimentov. Toto zistenie podporuje tézu neurofyziologického výskumu Wieland a kol. (2012) o rozdielnej fyziologickej podstate procesov, ktoré sa spájajú s rozhodovaním v ekonomických experimentoch ultimátum a diktátor, keďže na základe metódy fMRI bolo zistené, že pri týchto dvoch experimentoch sa aktivujú rozdielne časti mozgu.

Diktátor a ďalšie kombinácie užších črt p-faktora

Vzhľadom k vyššie uvedenému, nie je bez záujmu predstaviť niekoľko ďalších kombinácií vzťahov medzi užšími osobnostnými vzťahmi p-faktora a skóre v hre diktátor, keďže ako vyplýva z korelačnej tabuľky uvedenej na začiatku kapitoly (tab. 16), skóre v hre diktátor významne (negatívne) koreluje so všetkými štyrmi užšími osobnostnými črtami.

V grafoch nižšie (obr. 15) je zjavný fakt, že vysoké skóre v hre diktátor sa kumuluje výhradne do kvadrantov s najnižšími úrovňami hodnôt osobnostných črt p-faktora.

V tejto súvislosti je potrebné zmieniť, že pri iných než tu graficky vyobrazených kombináciách, skóre v hre diktátor a kombinácia užších črt nevytvára 3D kombinácie s jediným lokálnymi i globálnym maximom, čo môže byť dané numerickou povahou pozorovaní, kde pri metóde najmenších štvorcov vážených vzdialeností i malý počet pozorovaní s extrémne vysokou hodnotou môže výpovednosť grafu zdegenerovať tým, že vytvorí grafické maximum i pri malom počte extrémnych hodnôt, ktoré však nemusia byť z pohľadu celého súboru pozorovaní významné.



Obrázok 15: Vzťah medzi skóre v hre diktátor a kombináciou užších osobnostných črt podľa testu Hexaco, vľavo: úprimnosť a skromnosť, vpravo: čestnosť a pokora, 3D vrstevnicové grafy, N = 156. Hore: frekvencia rozdelenia hodnôt. Použitá zobrazovacia metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

Záverom možno zhrnúť, že napriek faktu, že nie všetky kombinácie užších črt p-faktora tvoria graficky úhľadné maximum v jedinom kvadrante, možno na základe vyššie uvedení zistení tvrdiť, že ekonomický experiment diktátor je citlivým ukazovateľom na eticko-morálny kontext a teda je vhodným prediktorom správania v eticky senzitívnych situáciách.

Ďalším veľmi podstatným záverom tejto kapitoly je potvrdenie vhodnosti zámeru spojenia dvoch užších črt do mezočrt. V úvode kapitoly bolo potvrdené, že kombinácia užších

čŕt pokora a skromnosť vykazuje podobné charakteristiky vo vzťahu k skóre pri hrách ultimátum a diktátor, čo dáva podnet k tvorbe zastrešujúcej mezočŕty, ktorá je pre potreby tejto práce nazvaná ako mocensko-majetková. Podobne bolo ukázané, že i kombinácia čestnosti a úprimnosti generuje podobný vzťah ku skóre v dvoch ekonomických experimentoch, preto je prípustné zastrešiť ich spoločnou mezočŕtou, ktorá bola pre potreby tejto práce nazvaná ako morálno-etická.

Myšlienku mezočŕt podporuje predovšetkým fakt, že zastrešujú podobné behaviorálne tendencie: na jednej strane je to morálnosť resp. etickosť prístupu a na strane druhej excesívny vzťah k materiálnym hodnotám resp. k osobám.

Ďalším žiadúcim efektom, je fakt, že združenie dvoch užších čŕt do spoločnej mezočŕty vylepšuje normalitu rozdelenia, predovšetkým pri mocensko-majetkovom aspekte, čo zvyšuje celkovú kvalitu ukazovateľa ako prediktora.

Hlavným dôvodom tvorby mezočŕt je sprehľadniť a zjednodušiť analýzu, s cieľom poskytnúť efektívnejší algoritmus pre predikciu rozhodovania v eticky senzitivnom kontexte.

6.4 Manažérska pozícia a ekonomické experimenty (H.1.1)

Na otázku, či ekonomické experimenty na prosociálne hodnoty (diktátor alebo ultimátum) môžu dávať jednoznačné predikcie správania v eticky senzitivných situáciách, budú použité ďalšie analytické prvky. Pre lepšiu analýzu predikčnej schopnosti skóre v hrách diktátor a ultimátum je veľmi nápomocná trojrozmerná grafická analýza s použitím metódy najmenších štvorcov vážených vzdialeností. V tejto kapitole bude preskúmaný vzťah medzi ekonomickými experimentmi a preferenciou manaž. pozície v prvej časti a zamest. pozície v druhej časti.

6.4.1 Diktátor a preferencia manažérskej pozície

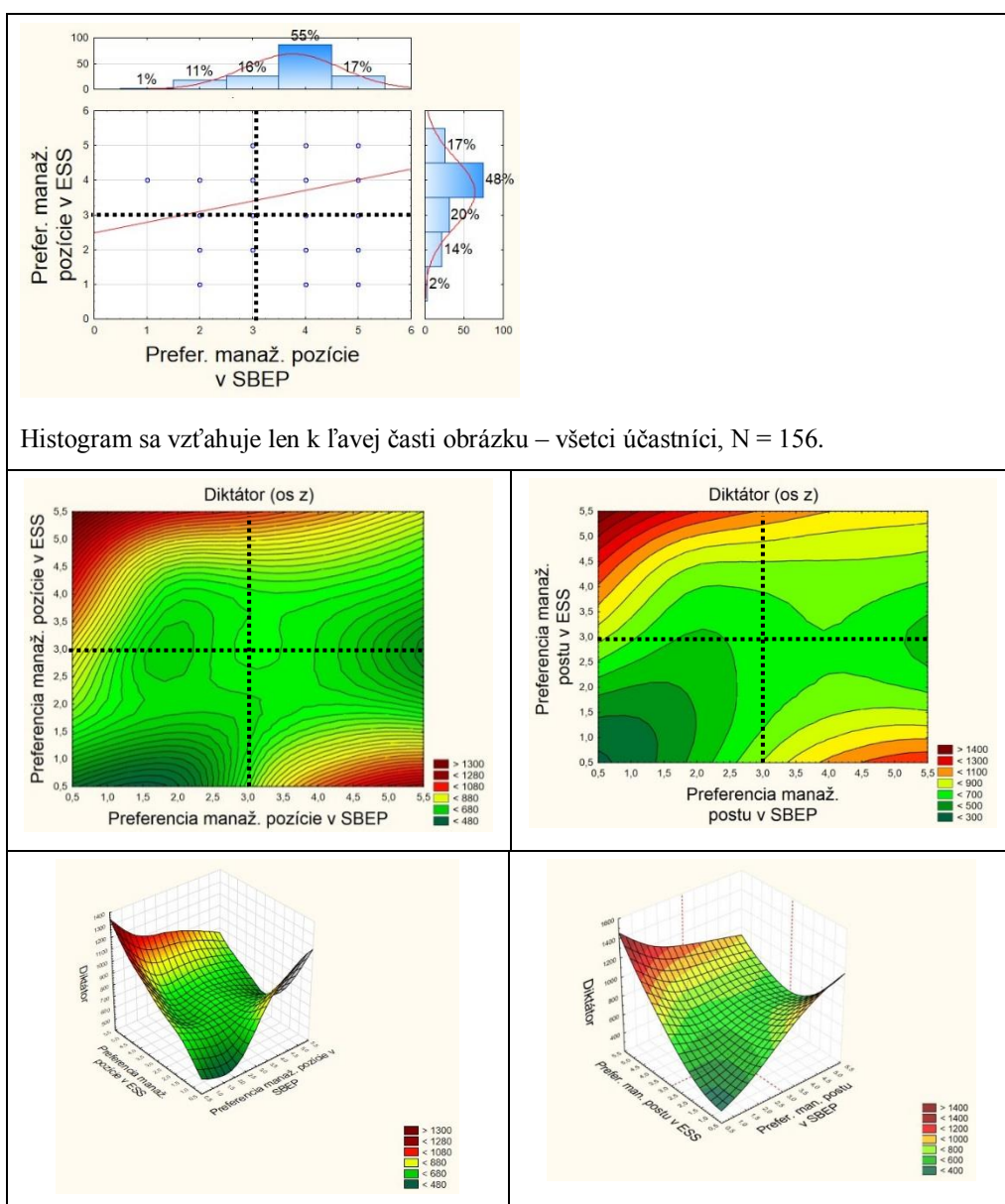
Cieľom tejto kapitoly je objasniť vzťah v rámci skupiny hypotéz H.1.1.a až H.1.1.d, ohľadne predikčných schopností hry diktátor a manažérskej pozície v ESS. Charakter a formu súvislosti medzi hrou diktátor a preferenciou manažérskej pozície približuje nasledovná korelačná matica. Z tabuľky 17 vyplýva, že štatisticky významná súvislosť sa vyskytuje len medzi hrou diktátor a preferenciou manažérskej pozície v ESS (1. stĺpec) a podobne pri rozdiel v skóre medzi hrou diktátor a ultimátum, ktoré je uvedené pre ilustráciu v 2. stĺpci tab. 17.

Tabuľka 17: Korelačná matica, skóre v hre diktátor a preferencia manažerskej pozície (označené korelácie sú významné na hlad. $p < ,1000$, $N=152$)

	1. Diktátor	2. Diktátor – Ultimátum
1. Preferencia manaž. pozície v SBEP	,0557 (H.1.1.a)	,0220
	$p=,496$	$p=,788$
2. Preferencia manaž. pozície v ESS	,1828 (H.1.1.b)	,1847
	$p=,024$	$p=,023$

Zdroj: autor

Komplexnosť a výpovednosť vzťahu medzi analyzovanými veličinami dobre ilustruje grafická 3D analýza (obr. 16) s priestorovým rozložením skóre v hre diktátor a preferenciami manažerských postov v eticky senzitivnej a eticky bezproblémovej situácii.



Zdroj: autor

Obrázok 16: Vzťah medzi preferenciami manažerskej pozície v SBEP/ESS a hrou diktátor. **Vľavo:** graf pre $N = 156$, zahrnutí sú všetci účastníci. **Vpravo:** graf pre $N = 77$, zahrnutí len účastníci, ktorí mali rozdielnú preferenciu k manažerskeho postu v ESS a SBEP. Horný riadok: frekvencia rozdelenia (pre $N = 156$). Použitá zobrazovacia metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

I keď z korelačnej matice, založenej na lineárnej dvojrozmernej analýze, ako i z pohľadu analýzy stredných hodnôt sa hra diktátor môže javiť ako jednoznačný prediktor preferencie manažérskeho postu v eticky senzitivnej situácii, grafická 3D analýza odhaľuje **dva rôzne lokálne maximá** pri skóre v hre diktátor, a to pre každú situáciu, eticky bezproblémovú i senzitivnu, viď obrázok nižšie (obr. 16).

Tento fakt na jednej strane naznačuje, že skóre v hre diktátor nedokáže jednoznačne predikovať správanie v eticky senzitivnej situácii, na strane druhej však odhaľuje zaujímavú charakteristiku mikroekonomického experimentu diktátor, ktorý v sebe zahrňuje dva odlišné osobnostné aspekty, ktoré boli pre potreby tejto práce nazvané ako aspekt (1) morálno-etický a (2) mocensko-majetkový.

Analýza na báze všetkých účastníkov, $N = 156$ (obr. 16 - vľavo)

Dva lokálne maximá pre hru diktátor sa generujú (1) v **4. kvadrante** (vpravo dole), pri vysokej preferencii manažérskej pozície v SBEP a nízkej preferencii v ESS a (2) v **2. kvadrante** (vľavo hore), obrátene, pri vysokej preferencii v ESS a nízkej preferencii manaž. pozície v SBEP. Dva lokálne maximá dokonale rozdelené „údolím“ sledujúcim diagonálu medzi osami x a y, naznačujú dva veci: (1) Hra diktátor je prediktorom preferencie manažérskeho postu bez ohľadu na etický kontext. (2) Aj keď hra diktátor nepredikuje jedno unikátne skóre, dokonale oddeľuje preferencie k manažérskemu postu v eticky protichodných situáciách.

Pre úplnosť je vhodné pripomenúť, že v **1. kvadrante** (vpravo hore) sú účastníci, ktorí preferujú manažérsky post v oboch situáciách, skupina **pro-manažment**. Na histograme v hornom riadku možno vidieť, táto skupina (kvadrant vpravo hore), predstavuje cca 50 % účastníkov (početnosť na osi x 55 % + 17 % násobené početnosťou na osi y 48 % + 17 %).

S cieľom zdôrazniť rozdielnosť oboch aspektov (1) majetkovo-mocenského a (2) eticko-morálneho, je vhodné pripomenúť výsledky analýzy stredných hodnôt (tab. 18), kde v dvoch rozdielnych situáciách sú stredné hodnoty skóre v hre diktátor odlišné: pre účastníkov, ktorí zvýšili svoju preferenciu k manaž. postu v ESS, je priemerná hodnota v skóre v hre diktátor 763, pre tých, čo preferenciu znížili, je stredná hodnota 704, čím sa potvrdzuje vyššie vyslovenú tézu o dvoch rozdielnych motivačných aspektoch, ktoré v sebe nesie rozhodovanie v hre diktátor.

Tabuľka 18: Skóre v hre diktátor pri zmene preferencie manažérskej pozície v eticky senzitívnej situácii, zahrnutí sú všetci účastníci, N = 156.

	Zníženie preferencie v ESS	Bez zmeny preferencie	Zvýšenie preferencie v ESS
Diktátor - stredná hodnota	704	744	763
Diktátor - smerodajná odchýlka	167	190	186

Zdroj: autor

Analýza na báze účastníkov, ktorí zmenili preferenciu k manaž. postu medzi dvoma kolami N = 77 (obr. 16 - vpravo)

S cieľom uistiť sa, či tento predpoklad nie je deformovaný pozorovaniami účastníkov, ktorí nezmenili preferencie k manažérskemu postu medzi dvoma kolami, boli vytvorené dva obrázky: obr. 16 - vľavo zahrňuje **grafickú analýzu všetkých účastníkov** (N = 156) a obr. 16 - vpravo zahrňuje **len tých účastníkov, ktorí zmenili preferenciu k manažérskemu postu v ESS a v SBEP medzi dvoma kolami** (N = 77).

Pôvodne bol predpoklad, že lokálne maximum v SBEP je spôsobené preferenciami práve týchto účastníkov, ktorí mali rovnaké preferencie v oboch situáciách. Avšak po vyradení týchto účastníkov sa maximá a minimá na obr. 16 vpravo ešte viac zdôraznili. Toto podporuje tézu, že skóre v hre diktátor v sebe kombinuje viac rozdielnych osobnostných aspektov, pričom však je zrejmé, že jedným z aspektov je citlivosť na etický kontext.

6.4.2 Ultimátum a preferencia manažérskej pozície

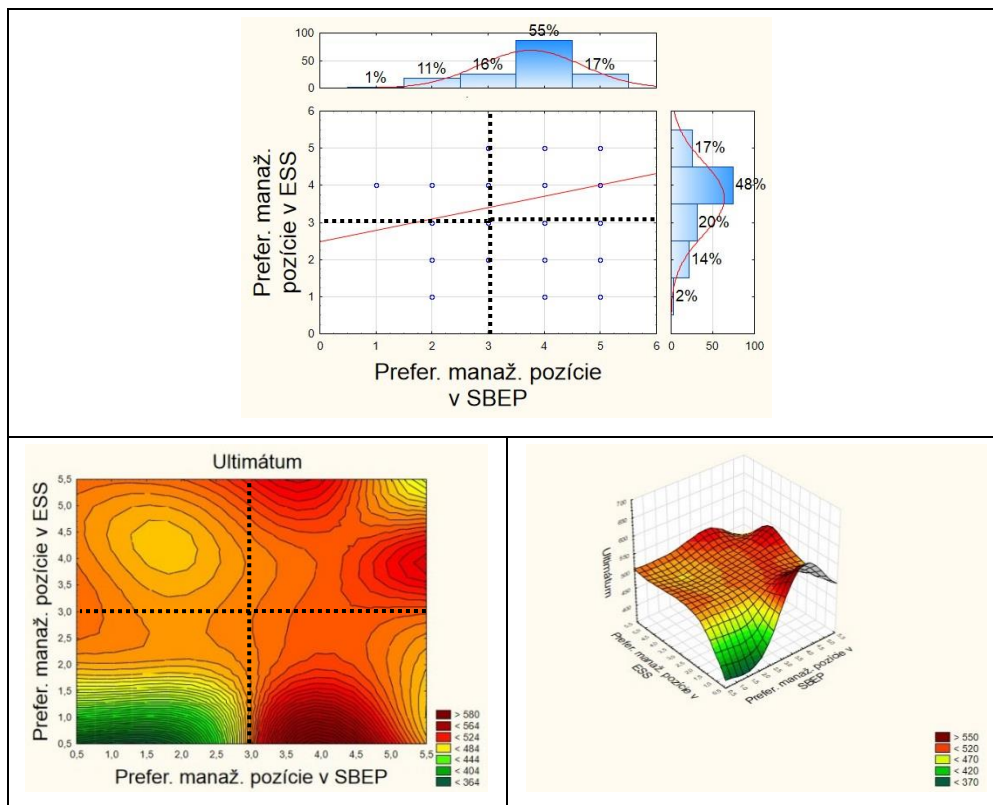
Cieľom tejto podkapitoly je preskúmanie vzťahu medzi hrou ultimátum a preferenciou manaž. pozície. Tabuľka nižšie (tab. 19) prezentuje, že skóre v hre ultimátum vytvára štatisticky významný vzťah s preferenciou manaž. pozície v SBEP a naopak, nie pri ESS.

Tabuľka 19: Korelačná matica, skóre v hre ultimátum a preferencia manažérskej pozície (označené korelácie sú významné na hlad. $p < ,1000$, N=152)

	Ultimátum
1. Preferencia manaž. pozície v SBEP	,1423 (H.1.1.c)
	p=,080
2. Preferencia manaž. pozície v ESS	,0287 (H.1.1.d)
	p=,725

Zdroj: autor

Opäť, ako v predošlej podkapitole, by korelačná analýza a analýza stredných hodnôt mohla viesť k unáhlenému záveru a jednoznačnej predikčnej schopnosti tohto ukazovateľa, avšak grafická 3D analýza odhaľuje komplikovanejší vzťah, vid' obrázok nižšie (obr. 17).



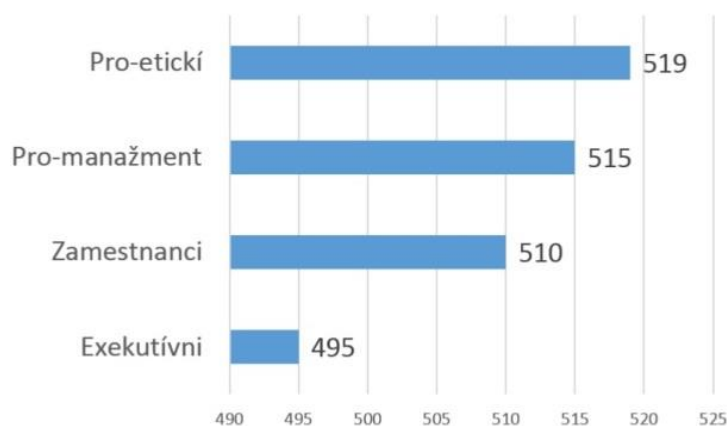
Zdroj: autor

Obrázok 17: Vzťah medzi preferenciami manažerskej pozície v oboch situáciách ESS a SBEP a hrou ultimátum, pre N = 152, zahrnutí všetci účastníci, vrstevnicový a priestorový graf. Použitá zobrazovacia metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

Na vrstevnicovom i priestorovom grafe je možné rozoznať lokálne maximá v dvoch kvadrantoch. V **4. kvadrante** (vpravo dole), **skupina pro-etickí**, preferujúca manažersku pozíciu v SBEP a naopak, nie v ESS. Pri tejto skupine je lokálne a súčasne aj globálne maximum, s najvyššou strednou hodnotou, vid' obrázok stredných hodnôt nižšie (obr. 18). Čím sa potvrdzuje téza, že vysoké skóre v hre ultimátum je indikátorom pro-etického správania.

V **1. kvadrante** (vpravo hore) je „**pro-manažérska**“ skupina, ktorá preferuje manažersky post v oboch situáciách bez ohľadu na etický kontext. Maximum sa tvorí v bodoch 4 na osi x a bodoch 4 a 5 na osi y (4 – súhlasím, 5 – rozhodne súhlasím), čo je významovo možné považovať za jednotnú preferenciu. Z histogramu vyplýva, že táto skupina je i najpočetnejšia a dosahuje cca 50 % populácie.

V **3. kvadrante** (vľavo hore) sa nachádza skupina, ktorá preferuje manažersku pozíciu v ESS, a naopak nie v SBEP. Táto skupina je pre potreby tejto práce označovaná ako „**exekutívna**“, keďže je pripravená vykonať úlohu bez ohľadu na etický kontext. Táto skupina dosahuje tiež najnižšie priemerné skóre v hre ultimátum, vid' obrázok nižšie (obr. 18).



Zdroj: autor

Obrázok 18: Stredná hodnota skóre v hre ultimátum pre štyri typy účastníkov

Skupina **zamestnanci** v 2. kvadrante (obr. 17 - vľavo dole) dosahuje najnižšie minimálne hodnoty, čo sa prejavuje najnižšou úrovňou na povrchovom 3D grafe i keď celková priemerná hodnota skóre v hre ultimátum je vyššia než u exekutívnej skupiny.

Fakt, že globálne maximum v 4. kvadrante (obr. 17 - vpravo dole) sa nachádza pri pro-etickej skupine, prináša záver, že hra ultimátum, okrem aspektov mocensko-politických a eticko-morálnych, v sebe integruje aj aspekt dôvery v ľudí, tak ako to naznačuje Hilbig a kol. (2013), teda že za rozhodovaním o spolupráci v rámci hier diktátor a ultimátum stoja rozdielne motivačno-behaviorálne aspekty.

Z empirického pohľadu sa na daný aspekt, ktorý sa vzťahuje k hre ultimátum, možno pozrieť nasledovne: jedná sa predovšetkým o aspekt zvažovania rizika straty investície, takže okrem etického a majetkového aspektu, do hry vstupuje i aspekt dôvery, resp. nedôvery v ľudí. Táto férovosť je však evokovaná v dvoch veľmi rozdielnych osobnostných kontextoch: (1) jednak ako prirodzená charakterová črta, alebo ako (2) úmyselná a zámeraná herná stratégia, s cieľom minimalizovať stratu spôsobenú možným odmietnutím. Práve aspekt dôvery v ľudí ako pozitívnej ľudskej vlastnosti, kde účastník verí, že protistrana dobre mienený návrh prijme, je reflektovaný faktom, že pro-etická skupina dosahuje najvyššie priemerné skóre v hre ultimátum.

6.5 Zamestnanecká pozícia a ekonomické experimenty (H.1.2)

V tejto kapitole bude preskúmaný vzťah medzi ekonomickými experimentmi na pro-sociálne hodnoty a preferenciou postu zamestnanca, ktorý charakterizujú nasledovné výskumné hypotézy H.1.2.a – H.1.2.d.

Korelačná analýza naznačuje, že štatisticky významná súvislosť sa vytvára len v rámci situácie bez etického problému (tab. 20), kde preferencia zamestnaneckej pozície vytvára

negatívnu koreláciu s hrou ultimátum a diktátor. V eticky senzitivnej situácii štatisticky významná korelácia pri žiadnom z ekon. experimentov nevzniká.

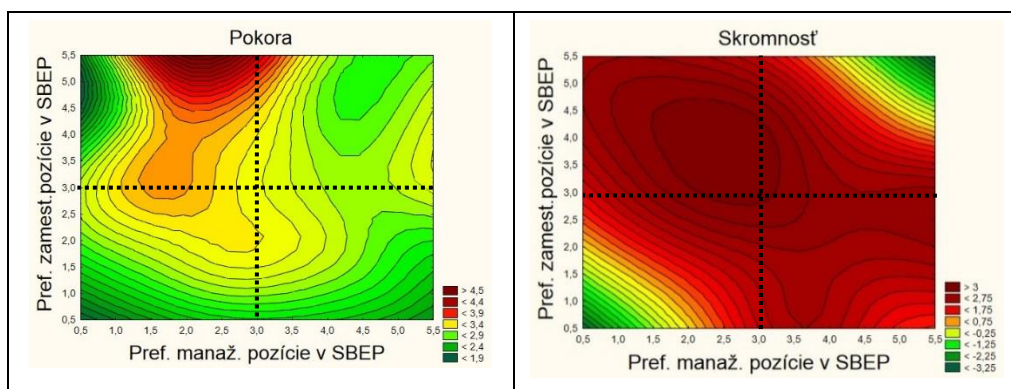
Tabuľka 20: Korelačná matica, skóre v hre diktátor, ultimátum a preferencia zamestnaneckej pozície (označené korelácie sú významné na hlad. $p < ,05000$, $N=152$)

	Diktátor	Ultimátum	D - U
Pref. zamest. pozície v SBEP	-,2318	-,2591	-,1771
	p=,004	p=,001	p=,029
	<i>H.1.2.a prijatá</i>	<i>H.1.2.b prijatá</i>	
Pref. zamest. pozície v ESS	-,0680	,0424	-,0813
	p=,406	p=,604	p=,319
	<i>H.1.2.c zamietnutá</i>	<i>H.1.2.b zamietnutá</i>	

Zdroj: autor

Fakt, že v SBEP skóre v hre diktátor a ultimátum štatisticky významne (negatívne) koreluje s oboma ekonomickými experimentmi, je spôsobený faktorom predovšetkým mocensko-majetkovým, ktoré možno empiricky verbalizovať: „čím menej má účastník záujem byť zamestnanec, tým viac si nadelí“.

Nasledovný obrázok (obr. 19) veľmi dobre ilustruje rozdiel medzi mocensko-majetkovými črtami s ktorými sa spájajú preferencie zamestnaneckej a manažérskej pozície: pri oboch (cnostných) črtách sa maximum generuje **v kvadrante (vľavo hore) s vysokou preferenciou zamestnaneckej pozície a nízkou preferenciou manažérskej pozície**, čím sa vysvetľuje (negatívna) korelácia s hrou diktátor, ktorá sa spája so silnou mocenskou a majetkovou preferenciou, čo do veľkej miery platí i pre koreláciu s hrou ultimátum.



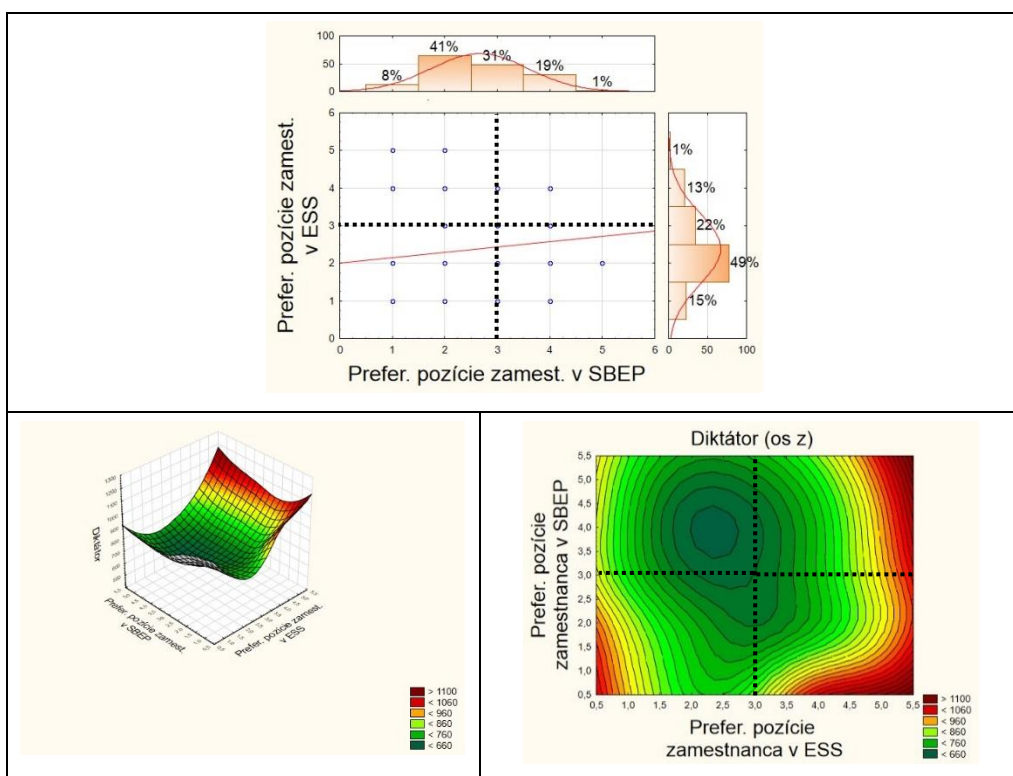
Zdroj: autor

Obrázok 19: Vzťah medzi preferenciami zamestnaneckej a manažérskej pozície vzhľadom k mocensko-majetkovým osobnostným črtám, pokora (vľavo) a skromnosť (vpravo), $N = 156$. Použitá zobrazovacia 3D metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

Keďže sa pri oboch koreláciách jedná o situáciu v SBEP, nemá z teoretického pohľadu veľký význam analýza rozdielov v etickom nastavení.

6.5.1 Diktátor a preferencia zamestnaneckej pozície

V tejto kapitole bude preskúmaný vzťah medzi hrou diktátor a preferenciou zamestnaneckej pozície. Významné zistenie prináša 3D grafická analýza (obr. 20), a to fakt, že graf je rozdelený „údolím“ na základe preferencie zamestnaneckej pozície v eticky senzitivnej situácii. Tento jav možno interpretovať ako silnú postojovú polarizáciu ohľadne etickosti situácie. Čím sa jednoznačne podporila téza, že determinujúcim faktorom pri skóre v hre diktátor je v tomto prípade eticko-morálne nastavenie.



Zdroj: autor

Obrázok 20: Vzťah medzi preferenciami zamestnaneckej pozície v SBEP a ESS a hrou diktátor, N = 156, vľavo: priestorový graf, vpravo: vrstevnicový. Použitá zobrazovacia 3D metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

Je vhodné pripomenúť, že veľmi podobný výsledok silnej postojovej polarizácie na báze etického vnímania je podobný ako v prípade preferencie manažérskej pozície v predošlej časti.

Z pohľadu behaviorálnych mechanizmov vzájomnej interakcie mocensko-majetkového a eticko-morálneho faktora je veľmi zaujímavá interpretácia správania v situáciách, ako ich odzrkadľujú jednotlivé kvadranty.

Pro-etickí zamestnanci, 2. kvadrant (vpravo dole)

Najzaujímavejšou skupinou sú účastníci, ktorí v SBEP vyjadrili nízku preferenciu zamestnaneckej pozície (teda vysokú preferenciu manažérskej pozície) a v ESS vysokú pre-

ferenciu zamestnaneckej pozície (teda nízku preferenciu zamestaneckej pozície). Túto skupinu je možné označiť ako pro-etickí zamestnanci, lebo v bežnej situácii bez etického problému sa hlásia k vedeniu skupiny a naopak, v neetickej situácii preferujú vstúpiť do radov zamestnancov, aby nemuseli niesť zodpovednosť.

Táto skupina dosahuje relatívne vysoké skóre v hre diktátor, avšak s vysokou pravdepodobnosťou sa tu vysoké skóre spája predovšetkým s vysokou motiváciou charakteru ekonomicko-mocenského (teda manažérskeho) a nie s tendenciou nízkeho morálno-etického skóre. Tento fakt potvrdzuje i jasná polarizácia postojov k preferencii zamestnaneckého postu v ESS, ktorá sa v grafickej 3D analýze prezentuje ako „údolie“.

Manažéri v každej situácii, 3. kvadrant (vľavo dole)

V 3. kvadrante je skupina účastníkov, ktorí nechcú byť zamestnanci ani v jednej zo situácií. Táto skupina dosahuje relatívne vysoké skóre v hre diktátor. Toto zistenie je v súlade s predošlými zisteniami, kde účastníci, ktorí preferujú manažérsku pozíciu, dosahujú vysoké skóre v hre diktátor.

Exekutívni zamestnanci, 4. kvadrant (vľavo hore)

Skupina, ktorá preferuje pozíciu zamestnanca v SBEP a naopak, nepreferuje pozíciu zamestnanca v ESS (teda preferuje pozíciu manažéra v tejto situácii), dosahuje najnižšie skóre v hre diktátor, čo možno prisúdiť nízkej úrovni v oblasti morálno-etickej a čiastočne i relatívne nižšej úrovni mocenských a majetkových ambícií, s ktorými sa hra diktátor spája.

Zamestnanci v oboch situáciách, 1. kvadrant (vpravo hore)

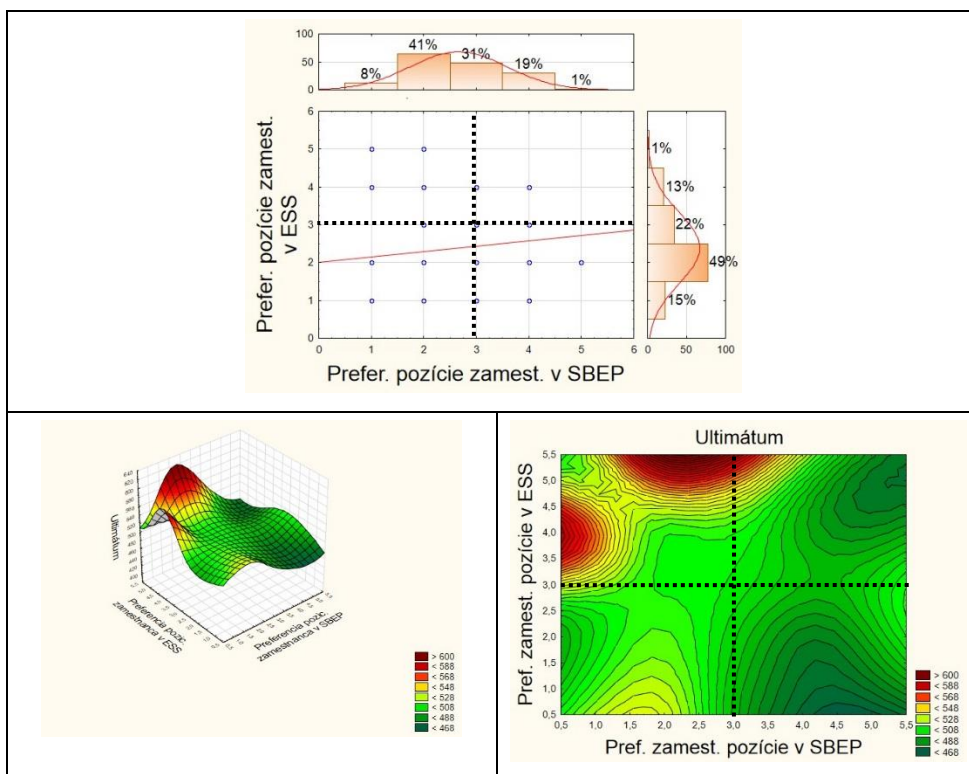
Pre interpretáciu tejto situácie nemožno nájsť jednoznačné teoretické vysvetlenie. Nie je jasné, prečo vysoké preferencie zamestnaneckej pozície sa v oboch situáciách spájajú s vysokým skóre v hre diktátor. Z histogramu vyplýva, že preferencie zamestnaneckej pozície na úrovni 5 sa v oboch situáciách viažu s frekvenciou výskytu 1% v oboch skupinách, teda celkovo len 0,5 % z celej vzorky. Možno predpokladať, že sa jedná o „silných jednotlivcov“, ktorý si v hre diktátor „nadelili hodne“, avšak na druhej strane sa pravdepodobne rozhodli „neparticipovať aktívne ako manažéri“ z dôvodov iných, než predpokladá použitý behaviorálny experiment v tejto práci.

Možno zhrnúť, že najvýznamnejším zistením v tejto kapitole je fakt, že táto kombinácia nástrojov (skóre v hre diktátor a vyjadrenie preferencií k zamestnaneckej a manažérskej pozícii) demonštruje, že mikroekonomický experiment diktátor dokáže jasne rozlíšiť po-

stojovú polarizáciu v súvislosti s eticky senzitívnou situáciou, čo potvrdzuje jeho kapacitu ako prediktora behaviorálnych tendencií v manažerskom kontexte.

6.5.2 Ultimátum a preferencia zamestnaneckej pozície

V tejto kapitole bude analyzovaný vzťah medzi preferenciami zamestnaneckej pozície a skóre v hre ultimátum.



Zdroj: autor

Obrázok 21: Vzťah medzi preferenciami pozície zamestnanca a skóre v hre ultimátum, pre $N = 156$, vľavo: priestorový graf, vpravo: vrstevnicový. Použitá zobrazovacia metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

Z vrstevnicovej mapy (obr. 21) je zrejmé, že kombinácia preferencie zamestnaneckej pozície a skóre v hre ultimátum generuje maximum v **kvadrante pro-etických zamestnancov** (vľavo hore), s nízkou preferenciou zamestnaneckej pozície v SBEP (teda manažéri v SBEP) a s vysokou preferenciou zamestnaneckej pozície v ESS.

Toto zistenie možno dať do súladu s empirickými postulátmi:

(1) **Preferencia zamestnaneckej pozície eliminuje mocensko-majetkový aspekt v SBEP.** Teda v eticky senzitívnej situácii táto otázka monitoruje migrantov, ktorí majú v SBEP mocenské pozície, ale v ESS sa týchto ambícií vzdávajú v prospech ich morálneho presvedčenia.

Tento aspekt je zjavný pri oboch ekonomických hrách, ultimátum i diktátor. Avšak pri hre diktátor je maximum generované v 3 kvadrantoch (obr. 20 v predošlej kapitole), zobra-

zujúci vzťah medzi hrou diktátor a preferenciou pozície zamestnanca v SBEP/ESS. Pri hre ultimátum sa generuje maximum len v jedinom kvadrante.

(2) **Vysoké skóre v hre ultimátum je prediktorom kooperatívneho správania** a neodráža mocensko-politický aspekt tak, ako hra ultimátum. Tento fakt vystihuje i relatívne vyššia stredná hodnota než pri hre diktátor pri skupine, ktorá znížila preferencie manažérskej pozície v ESS. Vysoké skóre v hre odráža implicitnú dôveru v ľudí a ochotu spolupracovať.

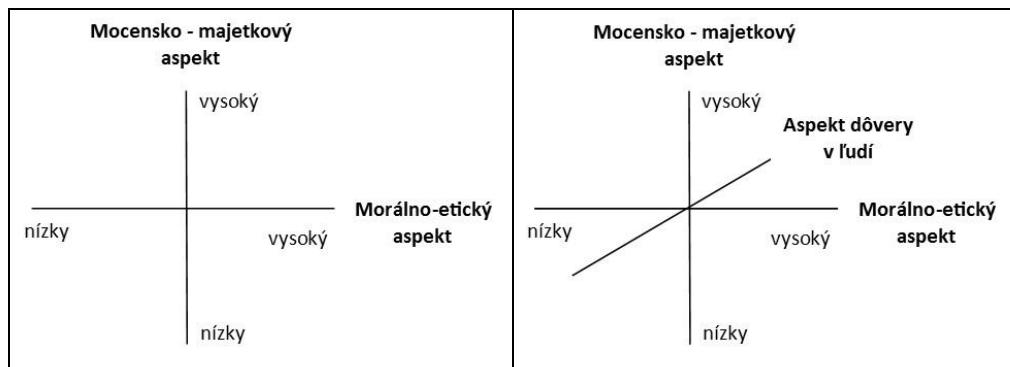
Naopak, nízke skóre v hre ultimátum korešponduje s férovosťou využívanou ako strategický ťah s cieľom zaručiť si aspoň čiastočný príjem, a nejedná sa teda o motiváciu vychádzajúcu z vnútorného morálneho nastavenia. Možno zhrnúť, že táto kombinácia nástrojov (ekonomický experiment ultimátum a vyjadrenie pracovných preferencií SBEP/ESS) generuje v rámci 3D grafickej analýzy jednoznačné maximum, ktoré navyše veľmi dobre korešponduje s empirickými očakávaniami, čo predurčuje túto kombináciu ako vhodnú súčasť algoritmu pre predikciu rozhodovania v eticky senzitivnom kontexte.

6.6 Zhrnutie: hry diktátor a ultimátum ako prediktory preferencie manažérskej a zamestnaneckej pozície v eticky senzitivnom kontexte

Ako vyplynulo z predošlých analýz založených na analýze stredných hodnôt, korelačnej analýze a 3D grafickej analýze, skóre v hrách diktátor a ultimátum vykazuje predikčné schopnosti manažérskeho rozhodovania v eticky senzitivných situáciách.

Najzásadnejším zistením je fakt, že v 3D analýze skóre v hre diktátor vytvára dva rozdielne maximá pre preferenciu byť manažérom v ESS a v SBEP, čo jednoznačne vedie k záveru, že skóre v hre diktátor obsahuje v sebe dva aspekty, jednak mocensko-majetkový a jednak eticko-morálny. Tento fakt je schematicky zobrazený na obr. 22 - vľavo.

Pri hre ultimátum na základe kombinácie 3D grafickej analýzy a analýzy stredných hodnôt bolo zistené, že tento mikroekonomický experiment vykazuje podobné charakteristiky ako hra diktátor, s tým rozdielom, že pri hre ultimátum sa prejavuje a dominuje i ďalší aspekt, a to je dôvera v druhého hráča, ktorý je zdrojom kontroly spravodlivosti rozhodovania. Z vyššie uvedenej analýzy vyplýva, že v porovnaní s hrou diktátor je mocensko-majetkový a eticko-morálny aspekt „zatienený“ očakávaním toho, čo protistrana bude považovať za férové rozdelenie.



Zdroj: autor

Obrázok 22: Osobnostné aspekty prejavujúce sa v hrách diktátor (vľavo) a ultimátum (vpravo)

Možno zhrnúť, že skóre v hrách diktátor a ultimátum je prediktorom rozhodovania v eticky senzitívnych situáciách v manažérskom kontexte. Vyššie zmienené výsledky jasne poukazujú na výpovednú silu behaviorálneho experimentu, ktorý dokazuje prepojenie medzi pro-etickou voľbou v manažmente a správaním v ekonomickom experimente zisťujúcom pro-sociálne hodnoty.

Na druhej strane je nutné priznať, že mikroekonomické experimenty nedávajú odpoveď vo forme jasnej predikcie manažérskeho rozhodovania, ale skôr behaviorálnej tendencie.

Významným prínosom tejto kapitoly je prepojenie ekonomických experimentov a osobnostného testu Hexaco, čo poskytlo nový pohľad na psychologické procesy a povahové črty, ktoré sa spájajú s rozhodovaním v etických senzitívnych situáciách v manažérskom kontexte, a to v súlade so súčasným výskumom, prezentovaným v medzinárodných vedeckých časopisoch.

7 Hexaco ako prediktor manažérskeho rozhodovania v etickom kontexte

7.1 Úvod: preferencie pracovnej pozície a P-faktor testu Hexaco

Cieľom tejto časti práce je preskúmať vzťah medzi zložkami p-faktora a preferenciami pracovnej pozície ako prípravu na odpoveď ohľadne platnosti hypotéz H.2.1 až H.2.2, ako i na snahu nájsť čo najúčinnejšie prediktory rozhodovania v eticky senzitivných situáciách.

Väčšina známych výskumov vo vedeckých časopisoch, ktoré sa zaoberajú testom Hexaco a jeho zložkou p-faktor (angl. p-faktor, odvodené z Honesty-Humility, v tejto práci preložené ako Poctivosť-Pokora), využívajú p-faktor na integrálnej úrovni ako širšiu osobnostnú črtu.

Ashton a kol. (2014) pripúšťa, že analýza na úrovni užších črt (čestnosť, úprimnosť, pokora a skromnosť) pri p-faktore môže mať v určitých špecifických kontextoch lepšiu predikčnú schopnosť. V tejto časti práce bude ukázané, že analýza na báze užších črt môže výrazne zvýšiť predikčnú kvalitu a výpovednú hodnotu.

V rámci tejto časti bude analyzovaný p-faktor a jeho zložky ako prediktory etického rozhodovania v manažérskom kontexte. P-faktor ako prediktor správania v situácii s etickým kontextom bol testovaný v niekoľkých prácach, pričom obsahovo tu prezentovanému výskumu sú najbližšie výskumy napr. Lee a kol. (2008), de Vries a kol. (2011), Ashton a kol. (2005) a ďalšie podobné práce.

7.2 Korelačná analýza

Úlohou tejto kapitoly je zistiť súvislosti medzi osobnostnými črtami testu Hexaco a preferenciou manažérskej pozície v eticky senzitivnom kontexte s cieľom následne podrobiť tieto súvislosti dôslednejšej analýze a nájsť algoritmus pre predikciu etického rozhodovania.

7.2.1 Post manažéra a širšie črty testu Hexaco

Skôr, než bude prevedená analýza na báze p-faktora, je užitočné analyzovať všetky osobnostné zložky testu Hexaco, ktoré korešpondujú s preferenciou manažérskej, resp. zamestnaneckej orientácie.

Množstvo štúdií analyzovalo vzťah medzi predpokladmi k manažérskej pozícii a osobnostnou štruktúrou. Ensari a kol. (2011) previedli meta-analýzu 45 výskumov so zistením, že vlastnosti, ktoré najlepšie predikujú vedúcu osobnosť v skupine, ktorá formálneho lídra

nemá (angl. Leaderless group discussion, skratka LDG), sú predovšetkým extrovertnosť a autoritárska osobnosť.

McKay a Tokar (2012) zisťovali vzťah medzi kariérnou orientáciou RIASEC podľa Hollanda a testom Hexaco; podnikateľská orientácia (angl. enterprising), ktorá sa v rámci RIASEC najviac približuje manažérskemu postu, štatisticky významne koreluje s položkami čestnosť-pokora (negatívne) a extrovertnosťou (pozitívne).

Na druhej strane množstvo štúdií predkladá pozitívny vzťah medzi p-faktorom a líderstvom. De Vries (2012) vo svojej štúdií našiel štatisticky významné korelácie medzi typmi líderstva a osobnostnými črtami podľa Hexaca: charizmatický štýl koreluje s extrovertnosťou, etický leadership s čestnosťou-pokorou, podporujúci s príjemnosťou a úlohovo - orientovaný leadership so svedomitnosťou. Ogunfowora a Boudrage (2014) nenašli priame spojenie medzi líderstvom a p-faktorom, avšak tieto dva aspekty nepriamo prepája aspekt morálneho odangažovania (angl. moral disengagement). Meta-analýza prevedená na 150 štúdiách ukázala, že čestnosť a pokora prispieva k efektívnemu líderstvu (Reave, 2005).

Fakt, že štúdie analyzujúce manažérsku pozíciu zaznamenávajú negatívnu koreláciu s čestnosťou a pokorou a naopak leadership zaznamenáva pozitívnu, pravdepodobne súvisí s definičným rámcom, kde líderstvo implicitne predpokladá morálny charakter s vysokým rešpektom voči vedeným ľuďom (tab. 21).

Tabuľka 21: Širšie osobnostné rysy testu Hexaco a mezočrty p-faktora vs. preferencia zastávať post manažéra/zamestnanca v SBEP a ESS, pre N = 156, označené korelácie sú význ. na hlad. $p < ,050$.

	Prof. manaž. poz. v SBEP	Prof. manaž. poz. v ESS	Prof. zamest. poz. v SBEP	Prof. zamest. poz. v ESS
Poctivosť-pokora	-,2640	-,3413	,2426	,2817
	p=,001	p=,000	p=,002	p=,000
Morálno-etický rozmer (mezočrta)	-,0663	-,2292	,0612	,2296
	p=,410	p=,004	p=,446	p=,004
Mocensko-majetkový rozmer (mezočrta)	-,3761	-,3372	,3452	,2364
	p=,000	p=,000	p=,000	p=,003
Emotívnosť	-,2641	-,2686	,3444	,1744
	p=,001	p=,001	p=,000	p=,029
Extrovertnosť	,2850	,2712	-,3120	-,2689
	p=,000	p=,001	p=,000	p=,001
Príjemnosť	-,1288	-,0548	,0812	,0445
	p=,108	p=,495	p=,312	p=,580
Svedomitnosť	,0101	-,0085	-,0235	-,0673
	p=,900	p=,915	p=,770	p=,402
Otvorenosť novému	,1228	,0416	-,1122	-,1291
	p=,126	p=,605	p=,162	p=,107

Zdroj: autor

Tu predkladané výsledky výskumu na jednej strane (1) potvrdzujú aspekty, ktoré v predošlých výskumoch nie sú sporné a (2) svojím spôsobom vysvetľujú rozpor, resp. dilemu ohľadne faktu, prečo osobnostná črta p-faktor koreluje s preferenciou vedúcej pozície/autority v niektorých štúdiách negatívne a v niektorých pozitívne.

Osobnostné črty každej autority: extrovertnosť a emočná stabilita

Plne v súlade s vyššie uvedenými prácami, preferencia pozície manažéra v oboch situáciách koreluje s extrovertnosťou (pozitívne) a s emotívnosťou/neurotickosťou (negatívne). Čo plne korešponduje s empirickými očakávaniami. Vedúca osobnosť musí mať záujem o dianie okolo seba. Nízka emotívnosť/neurotickosť predstavuje emočnú stabilitu a odolnosť v náročných a stresových situáciách.

Osobnostné črty p-faktora ako potenciálny identifikátor typu vedenia ľudí

Výskumy analyzujúce osobnostné črty vedúcich osobností na báze p-faktora testu Hexaco predkladajú zistenie, že manažéri dosahujú nižšie skóre na úrovni p-faktora (pocitvosť – pokora), napr. McKay a Tokar (2012). Čím sa evokuje otázka o systematicky nízkej charakterovej úrovni manažérov.

Odpoveďou na túto otázku je tu prevedená analýza na úrovni mezo-črt. Preferencia manažérskej pozície bez ohľadu na etický kontext sa spája s vyššou úrovňou mezočrty majetkovo-mocenskej, čo zodpovedá mocenským ambíciám a potrebou žiť v lepšom materiálnom zabezpečení.

Na druhej strane nízka úroveň v rámci mezočrty morálno-etickej sa vyskytuje len u niektorých respondentov a korešponduje s ich preferenciou viesť organizáciu i v eticky senzitivnom kontexte.

Týmto spôsobom osvetlené korelačné súvislosti na úrovni mezočrt p-faktora nastoľujú plnú kompatibilitu s výskumami využívajúcimi iné analytické nástroje. Čím sa výsledky tu prezentovaného výskumu stávajú plne kompatibilné so zisteniami iných autorov. Napr. Ensari a kol. (2011), zistil, že najlepšimi prediktormi obsadenia manažérskej pozície v rámci LDG (angl. leaderless group discussion), t.j. diskusia bez formálneho lídra, kde sa formou diskusie rozhodne o tom, kto bude viesť skupinu, je práve autorita (v tu prezentovanom výskume mocensko-majetková mezočrta) a extrovertnosť.

Pozitívne charakterové vlastnosti ako čestnosť a odmietanie manipulácie (mezočrta morálno-etická) sú osobnostnými zložkami, možno povedať „ingredienciami“, ktoré robia lídra z človeka disponujúceho prirodzenou autoritou (mezočrta mocensko-majetková), vedúcu osobnosť s pozitívnym vplyvom na podriadených i na atmosféru v organizácii, čo korešponduje s výskumom, napr. Reave (2005).

Pričom na vyššie zmienené dve základné mezočrty, ktoré sú základom osobnosti lídra sa môžu viazať ďalšie osobnostné črty, dá sa povedať osobnostné „príchute“, ako napríklad príjemnosť (angl. agreeableness), svedomitosť (angl. conscientiousness) alebo napr. schopnosť prejavovať emócie (angl. sentimentality, užšia črta emotívnosti), čím sa vytvárajú rôzne typy, či charakterové odtiene lídrov s rôznym stupňom charizmy, čo korešponduje s výskumom de Vries (2012).

Možno zhrnúť, že pri analýze osobnostných zložiek manažéra je veľmi užitočná analýza na báze mezočrt p-faktora, ktorá umožňuje rozlišovať medzi prirodzenou predispozíciou k autorite (mezočrta mocensko-majetková) a kvalitou charakterových vlastností na báze mezočrty morálno-etickej, čo definuje škálu osobnostných vlastností manažéra od despotickeho riaditeľa až po charizmatickeho lídra. Vďaka tomuto analytickému kroku sa výskumy na báze p-faktora Hexaco dostávajú do plného súladu s výskumami líderstva používajúcimi iné analytické metódy. Navyše vďaka komplexnosti testu Hexaco, ktorý pokrýva celkovú variabilitu osobnosti, možno prísť k ďalším hodnotným zisteniam v rámci výskumu manažérskej typológie.

Vzťah preferencie postu manažéra a zamestnanca

Zaujímavým zistením je fakt, že čo sa týka preferencie postu manažéra a zamestnanca, korelácie s charakterovými črtami dosahujú rádovo veľmi podobnú hodnotu, avšak s rozdielnym znamienkom. Silnú negatívnu koreláciu medzi preferenciami manažérskeho a zamestnaneckého postu možno empiricky verbalizovať ako fakt, že preferencie ľudí sú presne vyhranené: kto chce byť manažér, nechce byť zamestnanec a naopak. Teda, otázky na preferencie postu manažéra a zamestnanca možno vnímať ako paralelu s psychologickým konštruktom zloženým z dvoch typov vzájomne reverzných otázok; čo možno interpretovať ako potvrdenie konzistentnosti a validnosti korelačnej analýzy.

7.2.2 Post manažéra, p-faktor a jeho zložky

Nasledovná tabuľka (tab. 22) predkladá korelácie medzi preferenciami pracovnej pozície a osobnostných črt p-faktora testu Hexaco na rôznej úrovni integrácie:

- **širšia črta p-faktor** (integruje: čestnosť, pokora, úprimnosť, skromnosť),
- **mezočrty**: morálno-etický rozmer (čestnosť a úprimnosť) a majetkovo-mocenský rozmer (pokora a skromnosť),
- **jednotlivé užšie črty** (čestnosť, pokora, úprimnosť, skromnosť).

Tabuľka 22: Osobnostné rysy p-faktora testu Hexaco vs preferencia zastávať post manažéra/zamestnanca v SBEP a ESS, pre N = 156, označené korelácie sú významné na hlad. $p < ,1000$.

	1. Pref. manaž. poz. v SBEP	2. Pref. manaž. poz. v ESS	3. Pref. zamest. poz. v SBEP	4. Pref. zamest. poz. v ESS
Poctivosť-pokora	-,2640	-,3413	,2426	,2817
	p=,001	p=,000	p=,002	p=,000
Mocensko-majetkový rozmer	-,3761	-,3372	,3452	,2364
	p=,000	p=,000	p=,000	p=,003
	<i>H.2.1.a prijatá</i>	<i>H.2.1.b prijatá</i>	<i>H.2.2.a prijatá</i>	<i>H.2.1.b prijatá</i>
Morálno-etický rozmer	-,0663	-,2292	,0612	,2296
	p=,410	p=,004	p=,446	p=,004
	<i>H.2.1.c zamietnutá</i>	<i>H.2.1.d prijatá</i>	<i>H.2.1.c zamietnutá</i>	<i>H.2.1.d prijatá</i>
Úprimnosť	-,0980	-,1768	,0284	,2418
	p=,222	p=,027	p=,724	p=,002
Čestnosť	-,0192	-,1987	,0684	,1463
	p=,811	p=,013	p=,395	p=,068
Skromnosť	-,3338	-,3385	,3406	,2640
	p=,000	p=,000	p=,000	p=,001
Pokora	-,2692	-,1982	,2094	,1096
	p=,001	p=,013	p=,008	p=,172

Zdroj: autor

Tabuľka 22 prináša dôležité zistenia o kvalite výpovednej hodnoty pri širšej a užšej črte p-faktora. Širšia črta **p-faktor (poctivosť-pokora)** vytvára **negatívnu koreláciu s preferenciou postu manažéra** a pozitívnu s preferenciou postu zamestnanca, čo by mohlo viesť k unáhlenému záveru, že manažéri dosahujú nižšiu úroveň skóre v ukazovateli poctivosť a pokora, tak ako sa to objavuje vo väčšine štúdií, Ashton - Lee (2007), Johnson (2011), Dunlop a kol. (2012), Silvia a kol. (2014). Čo tiež eliminuje možnosť predikcie rozhodovania v rámci preferencie manažérskej pozície.

Až analýza korelácií na úrovni užších črt prichádza s nuansou, že užšie **črty čestnosť a úprimnosť**, vytvárajú (negatívnu) koreláciu s preferenciou manažérskeho postu v eticky senzitivnej situácii a naopak nevykazujú významnú štatistickú závislosť v eticky bezproblémovej situácii. Na druhej strane **črty skromnosť a pokora** negatívne korelujú s preferenciou postu manažéra v oboch situáciách SBEP a ESS.

Toto zistenie je kľúčovým v rámci debaty Salgado a kol. (2013) vs. Ashton a kol. (2014) ohľadne užitočnosti analýzy na úrovni užších črt. Pretože práve kombinácia výsledkov korelácii užších črt funguje ako prediktor rozhodovania v eticky senzitivných situáciách.

Ďalším dôležitým zistením je, že **výsledky pri mezočrtách sa správajú rovnakým spôsobom ako pri užších črtách**, čo uľahčuje a sprehľadňuje ďalšiu analýzu a zostavenie

algoritmu pre predikciu rozhodovania v eticky senzitivnych situáciách. Rovnaké správanie užších črt i mezočrt potvrdzuje správnosť predpokladu, ktorý viedol k ich zostaveniu, a teda, že prvá mezočrta integruje užšie črty na báze eticko-morálnej korektnosti správania k osobám a materiálnym hodnotám (morálno-etická) a druhá na báze excesívnosti vzťahu k osobám a materiálnym hodnotám (mocensko-majetková).

Tu uvedené zistenia možno považovať za kľúčový príspevok tejto práce k súčasnému akademickému poznaniu v rámci možnosti použitia testu Hexaco ako prediktora rozhodovania v eticky senzitivnych situáciách.

Zaujímavým zistením je, že preferencia postu zamestnanca v rámci korelačných vzťahov k osobnostným črtám p-faktora sa správa rovnako ako preferencia postu zamestnanca, jedine s rozdielom znamienka. Čo možno interpretovať ako empirický dôkaz správnosti tohto postupu.

7.2.3 Prijatie / zamietnutie hypotéz ako algoritmus k predikcii etického rozhodnutia

Na základe vyššie uvedených analýz korelačných vzťahov medzi preferenciami pracovnej pozície a úrovňou osobnostných črt p-faktora, je možné zostaviť nasledovný algoritmus pre predikciu manažérskeho rozhodovania v eticky senzitivnych situáciách (tab. 23).

Tabuľka 23: Schéma algoritmu predikcie rozhodovania o pracovnej pozícii v eticky senzitivnej situácii na báze mezočrt p-faktora (mocensko-majetkovej a morálne-etickej).

<p>→ ak účastník dosahuje pri osobnostnej mezočrte morálno-etickej vyššie skóre, relatívne k výške skóre referenčnej skupiny (H.2.1.a, H.2.1.b, H.2.2.a, H.2.2.b.)</p> <p style="text-align: center;"><i>a súčasne</i></p> <p>→ ak účastník dosahuje pri osobnostnej mezočrte majetkovo-mocenskej vyššie skóre, relatívne k výške skóre referenčnej skupiny (H.2.1.c, H.2.1.d, H.2.2.c, H.2.2.d)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">existuje vysoký predpoklad, že pri voľbe pracovnej pozície</p> <p style="text-align: center;">(1) v eticky senzitivnom kontexte sa bude správať pro-eticky</p> <p style="text-align: center;">(2) a bude sa situovať do vedúcej pozície</p>
--

Zdroj: autor

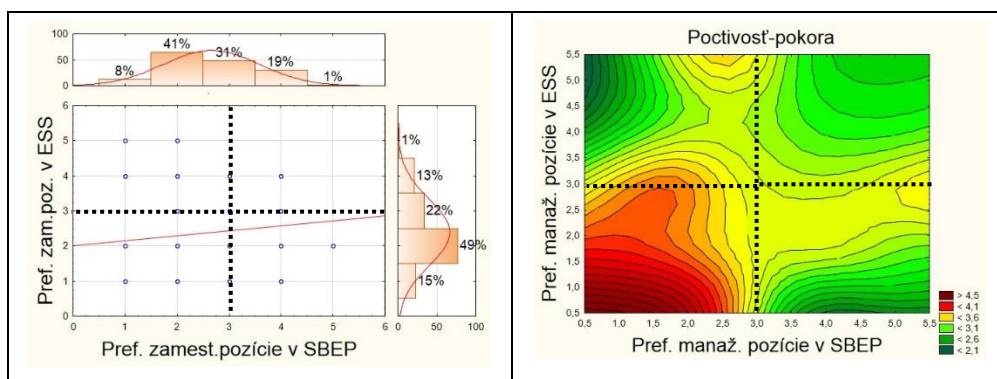
Zamietnutie hypotéz slúži ako algoritmus k predikcii etického rozhodovania v eticky senzitivnych situáciách. Vyššie uvedené úvahy o rozhodovacích procesoch v rámci eko-

nomických experimentov budú podrobené analýze v ďalšom texte, kde sa osvetlia procesy a motivácie za tu uvedenými hypotézami, s cieľom upevniť empirickú validitu a perspektívu uplatnenia tu zmieneného algoritmu v praxi.

7.3 Manažérska pozícia a mezočrty p-faktora (hypotéza 2.1)

Cieľom tejto kapitoly je hlbšie analyzovať vzťahy a psychologické mechanizmy, ktoré sa spájajú s jednotlivými indikátormi, na ktorých boli postavené hypotézy skupiny 2.1., v rámci snahy o nájdenie vhodných prediktorov manažérskeho rozhodovania v eticky senzitivnej situácii na báze testu Hexaco.

Skôr, než bude prevedená analýza na báze mezočrt p-faktora, nie je bez záujmu pre porovnanie uviesť 3D graf (obr. 23) zobrazujúci vzťah medzi preferenciami pracovnej orientácie v eticky senzitivnom kontexte a širšou črtou p-faktor (pokora-poctivosť) .



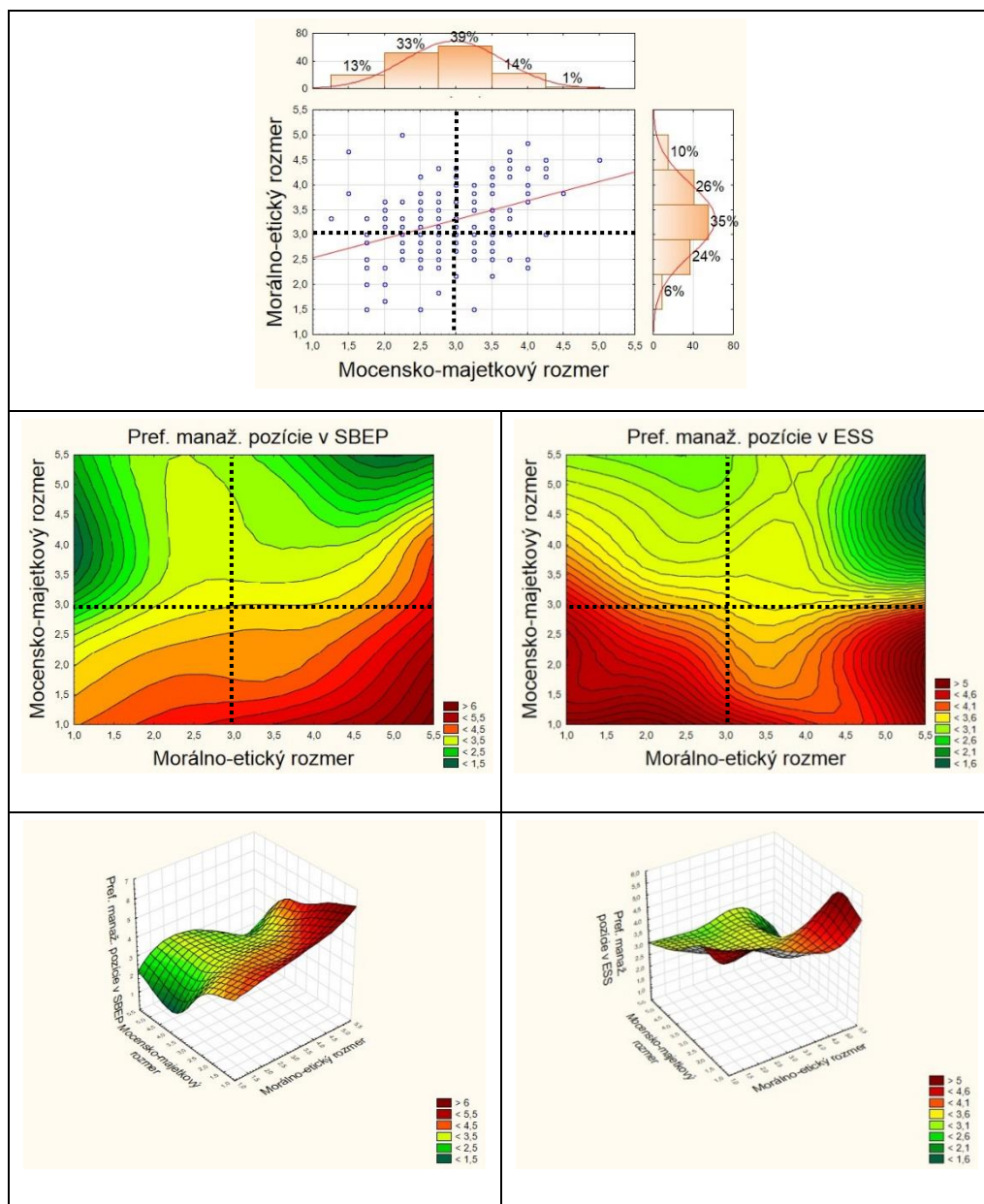
Zdroj: autor

Obrázok 23: Preferencia manaž. pozície v SBEP a ESS vs širšia črta p-faktor (poctivosť-pokora), pre N = 156, vľavo: relatívna početnosť, vpravo: 3D vrstevnicový graf. Použitá zobrazovacia metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

Zistenie ohľadne predikčnej kapacity širšej integrálnej črty možno empiricky verbalizovať ako fakt, že tento ukazovateľ dáva obe behaviorálne tendencie (preferenciu manažérskeho postu v SBEP aj ESS) „do jedného vreca“, a neposkytuje túto dôležitú a zásadnú analytickú nuansu, ktorú majú užšie črty, resp. mezočrty.

Grafická analýza kvadrantov pracovnej orientácie na báze mezočrt p-faktora

Graf 3D analýzy (obr. 24) dobre ilustruje platnosť hypotéz. (1) **Maximálna preferencia manaž. pozície pri mocensko-majetkovom aspekte ostáva v oboch situáciách v rovnakej pozícii;** bez ohľadu na etický kontext sa sústreďuje do kvadrantov III. a IV. (vľavo a vpravo dole), pod hodnotu 3 mocensko-majetkového rozmeru, teda menej cnostnej časti, s nižšou úrovňou pokory i skromnosti.



Zdroj: autor, vlastné zistenia

Obrázok 24: Morálno-etický a mocensko-majetkový rozmer vs preferencia manaž. pozície v SBEP a ESS, pre N = 156, zahrnutí všetci účastníci, relatívna početnosť a 3D vrstevnicový graf. Použitá metóda najmenších štvorcov vážených vzdialeností.

(2) **Maximum preferencie manaž. pozície sa v rámci morálno-etickej úrovne presúva z kvadrantu III (obr. 24 - vľavo - kvadrant vpravo dole) s vyššou morálno-etickou úrovňou pri situácii bez etického problému do kvadrantu IV. (obr. 24 - vpravo - kvadrant vľavo dole) s nižšou morálno-etickou úrovňou pri situácii eticky senzitivitynej.**

Analyza stredných hodnôt

Pre lepšiu ilustráciu vzťahov medzi osobnostnými črtami a preferenciou pracovnej pozície v rôznych etických kontextoch bola zostavená nasledovná tabuľka (tab. 24) a graf relatívnych vzdialeností od stredných hodnôt skóre v oboch experimentoch s cieľom uľah-

čít' zostavenie algoritmu pre predikciu rozhodovania v eticky senzitivnom kontexte (obr. 25).

Tabuľka 24: Vzťah medzi štyrmi kvadrantami manažérskej orientácie v kontexte etického rozhodovania a dimenziami p-faktora: 1. p-faktor (širšia črta), 2. jednotlivé zložky p-faktora (úprimnosť, česťnosť, skromnosť, pokora), 3. dve sub-dimenzie p-faktora: morálno-etický a mocensko-majetkový, 4. relatívna vzdialenosť od celkového priemeru a mocensko-majetkovému a morálno-etickému aspektu

		P-faktor (širšia črta)	Úprimnosť	Česťnosť	Skromnosť	Pokora	Morálno-etický aspekt (priemer úprimnosť + česťnosť)	Mocensko-majetkový aspekt (skromnosť + pokora)	Morálno-etický aspekt (relatívna vzdialenosť od celkového priemeru)	Mocensko-majetkový aspekt (relatívna vzdialenosť od celkového priemeru)
		1.	2. užšie črty P-faktora				3. Dve sub-dimenzie P-fakt.		4. relatívne vzdialenosti do celkového priemeru	
Zamestnanci	priemer	3,50	3,63	3,55	3,40	3,42	3,59	3,41	0,29	0,45
	medián	3,50	3,67	3,67	3,50	3,50	3,67	3,50		
Pro-etickí	priemer	3,32	3,38	3,44	3,15	3,32	3,41	3,23	0,12	0,27
	medián	3,17	3,33	3,67	3,50	3,50	3,33	3,25		
Exekutívni	priemer	3,21	3,17	3,12	3,25	3,33	3,14	3,29	-0,15	0,33
	medián	3,19	3,17	3,33	3,25	3,50	3,17	3,38		
Pro-manaž.	priemer	2,91	3,21	3,17	2,44	2,83	3,19	2,64	-0,10	-0,32
	medián	2,96	3,33	3,33	2,50	3,00	3,17	2,75		
Všetci	priemer	3,13	3,31	3,28	2,83	3,09	3,29	2,96	0,00	0,00
	medián	3,13	3,33	3,33	3,00	3,00	3,33	3,00		

Zdroj: autor

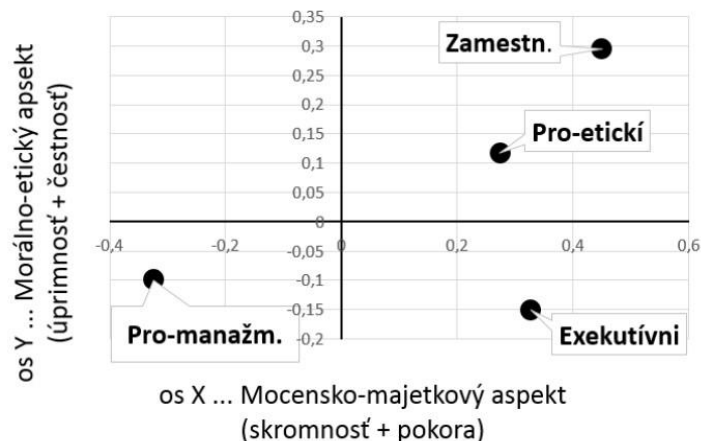
Pre výpočet relatívnych vzdialeností bol použitý celkový priemer. V tab. 24 bol použitý i medián pre jednotlivé kvadranty manažérskej orientácie ako kontrola správnosti. Z tab. 24 pri stĺpcoch 3. skupiny je zjavné, že priemery i mediány sa v relatívnych vzdialenostiach od celkového priemeru, resp. mediánu, správajú rovnako. Vo výslednom grafe bol použitý priemer, pretože predstavuje presnejšie a tým výpovednejšie hodnoty než medián, predovšetkým vzhľadom k faktu, že stupnica v použitom dotazníku Hexaco má len 5 stupňov.

Grafické zobrazenie (obr. 25) demonštruje rozdiel medzi pracovnou preferenciou a úrovňou oboch mezočrt p-faktora a umožňuje predikciu pracovnej orientácie na báze etického kontextu.

Kvadranty pracovnej orientácie s ohľadom na etický kontext

Na základe vyššie uvedených zistení je možné popísať štyri kvadranty pracovnej orientácie nasledovne.

Zamestnanci (preferujú zamestnaneckú pozíciu v oboch situáciách, ESS i SBEP), dosahujú najvyššiu hodnotu v oboch mezočrtách, čo na jednej strane môže byť interpretované ako cnosť, na strane druhej to však môže byť forma kompenzácie nedostatku rozhodnosti a schopnosti vlastného presadenia.



Zdroj: autor

Obrázok 25: Štyri kvadranty manažérskej orientácie v kontexte etického rozhodovania vo vzťahu k dvom dimenziám p-faktora (mocensko-majetkovému a morálno-etickému aspektu), relatívne vzdialenosti od celkového priemeru

Pro-etická skupina (preferuje manažérsku pozíciu v SBEP a naopak nie v ESS), sa nachádza v cnostných kvadrantoch pri oboch mezočrtách a zrejme predstavuje optimálny stav antagonistických hodnôt pri mocensko-majetkovom i morálno-etickom nastavení.

Pro-manažérska skupina (preferuje manažérsku pozíciu v oboch situáciách bez ohľadu na etický kontext) dosahuje relatívne, vzhľadom k ostatným skupinám, veľmi nízke skóre v aspekte mocensko-majetkovom. Možno to interpretovať ako fakt, že sa jedná o jedincov, ktorí sú silne motivovaní mocou a materiálnym blahobytom. Táto skupina tiež dosahuje relatívne nižšie skóre pri morálno-etickom rozmere. Avšak dosahuje vysoko nadpriemerné skóre v hre diktátor v porovnaní so všetkými ostatnými skupinami.

Exekutívni (preferujú manažérsku pozíciu v ESS a naopak nie v SBEP), táto skupina dosahuje najnižšie skóre pri aspekte morálno-etickom, v súlade s empirickými očakávaniami. Na druhej strane, prekvapivo dosahuje relatívne cnostnú úroveň v aspekte mocensko-majetkovom, čo otvára nový priestor pre ďalší výskum psychologickej podstaty a motivácie manažérov ochotných zastrešovať eticky senzitivne aktivity.

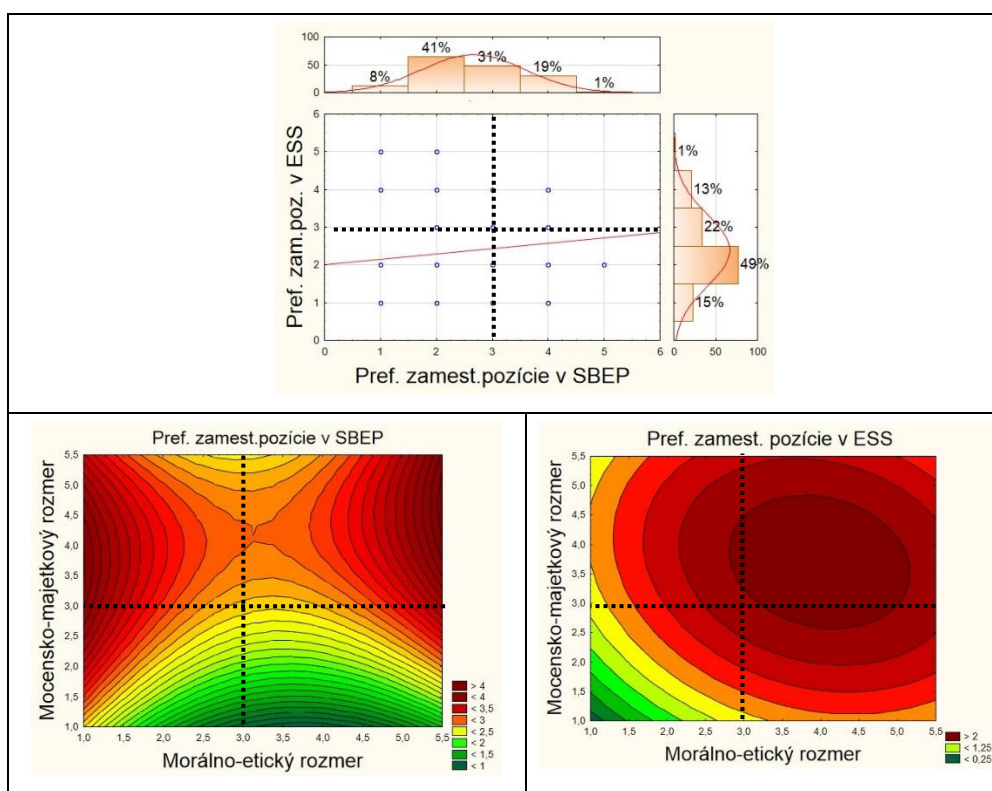
Prvým záverom tejto časti analýzy je, že prediktorom správania v eticky senzitivných situáciách sú predovšetkým užšie črty (úprimnosť a čestnosť), resp. mezočrta eticko-morálna. Na druhej strane, širšia črta „pochtivosť-pokora“ nedokáže behaviorálne preferencie v eticky senzitivnej situácii dostatočne odlišiť.

Druhým, zovšeobecňujúcim záverom je, že manažéri ktorí nie sú ochotní viesť organizáciu do eticky citlivej situácie, sa vyznačujú čestnosťou vo vzťahu k ľuďom i materiálnym hodnotám. Avšak bez ohľadu na to, či sa jedná o etickú alebo neetickú situáciu, sú manažéri motivovaní preferenciou lepšej pozície vo vzťahu k ľuďom i materiálnym hodnotám.

Tieto zistenia sú v súlade s výskumami v ďalších výskumoch. Lee a kol. (2013) zistil, že nízka úroveň p-faktora sa spája so silnou orientáciou na peniaze, moc a neetické správanie v interpersonálnych vzťahoch, čo podporuje argumenty pre vytvorenie mezočft majetkovo-mocenských a eticko-morálnych.

7.4 Zamestnanecká pozícia a p-faktor testu Hexaco (H.2.2)

Cieľom tejto kapitoly je overiť skupinu hypotéz 2.2., ktoré sa viažu ku vzťahu medzi osobnostnými črtami p-faktoru testu Hexaco a preferenciou manažérskej pozície v eticky senzitivnom kontexte. Obr. 26 prináša jasné implikácie v súlade s výsledkami korelačnej analýzy i empirickými očakávaniami.



Zdroj: autor

Obrázok 26: Morálno-etický a mocensko-majetkový rozmer vs preferencia zamestnaneckej pozície v SBEP (vľavo) a ESS (vpravo), pre N = 156, hore: relatívna početnosť, dole: 3D vrstevnicové grafy. Použitá zobrazovacia metóda kvadratická.

Pre jasnosť interpretácie, tento graf nevyužíva metódu najmenších štvorcov vážených vzdialeností, ale metódu kvadratickú, ktorá na jednej strane vzťahu medzi premenným

skresľuje, na strane druhej však umožňuje jasnejšie identifikovať hlavné tendencie vo vzťahoch medzi všetkými tromi premennými.

Situácia bez etického problému (obr. 26 - vľavo)

Pri situácii bez etického problému sa preferencia zamestnaneckej pozície viaže s vysokou úrovňou mocensko-majetkového aspektu (**pokora a skromnosť**), teda v I. a II. kvadrante (obr. 26 - hore vľavo i vpravo), v cnostnejšej časti grafu a teda v opačnej pozícii ako pri preferencii manažérskej pozície.

Čo sa týka morálno-etického aspektu, preferencie zamestnaneckej pozície sú pomerne rovnomerne rozdelené naprieč celým spektrom osi x. Tento aspekt v SBEP nevytvára štatisticky významnú koreláciu s pracovnou preferenciou.

Situácia s etickým problémom (obr. 26 - vpravo)

Na obrázku 26 vpravo, v situácii s etickým problémom preferencia zamestnaneckej pozície vytvára maximum v I. kvadrante (vpravo hore) s vysokou úrovňou majetkovo-mocenského i eticko-morálneho aspektu, teda cnostný kvadrant. Čím sa potvrdzuje predikčná schopnosť tejto kombinácie ukazovateľov s ohľadom na etický aspekt.

7.5 Zhrnutie: mezočrty p-faktora ako prediktory rozhodovania v eticky senzitivnom kontexte

Predbežné analýzy ukázali, že užšie črty môžu mať veľmi zaujímavú a vysoko výpovednú hodnotu pri skúmaní behaviorálnych aspektov v eticky senzitivných situáciách. Možno tvrdiť, že výskum na úrovni užších črt prináša vhlad na charakter behaviorálnych pohnútok. Inými slovami, tento spôsob analýzy pomáha vysvetliť samotnú psychologickú podstatu ľudského správania v eticky senzitivných situáciách.

Na druhej strane, v rámci predbežných analýz bolo zistené, že analýza na úrovni užších črt môže byť príliš zdĺhavá, s príliš podrobným repertoárom odpovedí, z tohto dôvodu sa ako výhodnejšia ukázala analýza na báze mezočrt (mocensko-majetkovej a eticko-morálnej), ako prechodnej fázy medzi širšou a užšími črtami.

Hlavným zistením a prínosom tejto kapitoly je nájdenie a potvrdenie účinného algoritmu na predikciu rozhodovania v eticky senzitivných situáciách v manažérskom kontexte.

8 Porovnanie oboch typov prediktorov

Cieľom tejto kapitoly je predstaviť porovnanie dvoch v tejto práci testovaných ukazovateľov, čo sa týka ich predikčných schopností, ako i použiteľnosti. Porovnanie bude prevedené v troch oblastiach: (1) preferencia pracovnej pozície v eticky senzitivnom kontexte, (2) etická vnímavosť v organizácii, (3) postoj k etickej filozofii.

8.1 Porovnanie prediktorov pri zisťovaní preferencie pracovnej pozície

Cieľom tejto kapitoly je zhrnúť predikčné schopnosti a použiteľnosť oboch typov ukazovateľov pre pracovnú pozíciu v eticky senzitivnom kontexte. Z metodického pohľadu je vhodné toto zhrnutie urobiť práve na aspektoch preferencie pracovnej pozície, ktoré boli analyzované v predošlých kapitolách.

Z tab. 25 je zjavné, že oba typy ukazovateľov (ekonomické experimenty i osobnostný test Hexaco) vytvárajú korelačné vzťahy so všetkými štyrmi typmi pracovnej orientácie.

Tabuľka 25: Korelačná matica, porovnanie oboch typov prediktorov (ekon. experimenty vs. zložky p-faktora osobnostného testu Hexaco) a preferencie pracovnej pozície v eticky senzitivnom kontexte (označené korelácie sú významné na hlad. $p < ,050$, $N=152$)

	Diktátor	Ultimátum	Morálno-etický aspekt	Mocensko-majetkový aspekt
Prefer. manaž. pozície v SBEP	,0533	,1352	-,0630	-,3800
	p=,516	p=,098	p=,442	p=,000
Prefer. manaž. pozície v ESS	,1906	,0259	-,2293	-,3238
	p=,019	p=,752	p=,005	p=,000
Prefer. zamest. pozície v SBEP	-,2268	-,2603	,0667	,3299
	p=,005	p=,001	p=,416	p=,000
Prefer. zamest. pozície v ESS	-,0750	,0432	,2297	,2178
	p=,360	p=,599	p=,005	p=,007

Zdroj: autor

P-faktor testu Hexaco ako prediktor etického rozhodovania

Jednoduchšie zostavenie predikčného algoritmu pri osobnostnom teste

Mocensko-majetkový a morálno-etický aspekt korelujú s pracovnou orientáciou manažér / zamestnanec symetricky, čo umožňuje veľmi jednoduché zostavenie predikčného algoritmu. Manažérska preferencia bez ohľadu na etický kontext koreluje negatívne s mocensko-majetkovým aspektom a zamestnanecká preferencia koreluje bez ohľadu na etický kontext pozitívne.

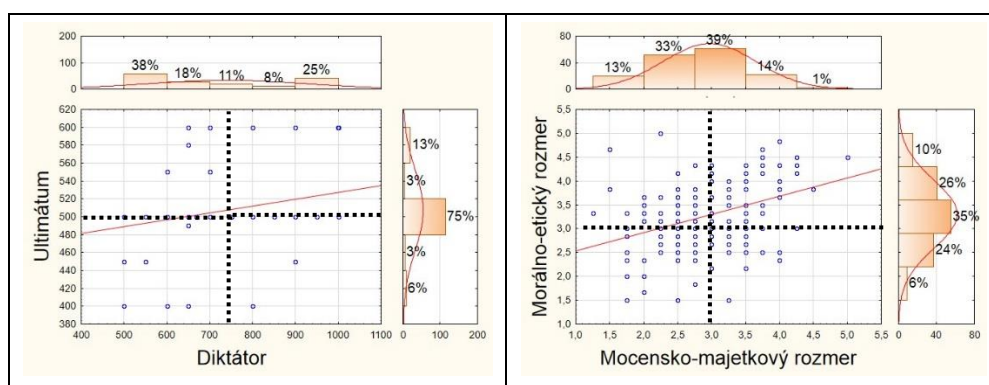
Preferencia manažérskej pozície v ESS koreluje negatívne s eticko-morálnym aspektom a zamestnanecká pozícia v ESS pozitívne (čím vyššie morálno-etické nastavenie, tým vyššia preferencia zamestnaneckej pozície v ESS).

Kým skóre v hre diktátor a ultimátum koreluje nesymetricky vzhľadom k pracovným preferenciám, čo je spôsobené rozdielnymi psychologickými procesmi, ktoré sa spájajú s týmito ukazovateľmi.

Lepšie vlastnosti osobnostného testu pre štatistické spracovanie

Prediktor na báze p-faktora má jasne definovanú stupnicu, so strednou hodnotou, ktorá dáva jasnú predstavu, či sa respondent nachádza výrazne pod alebo nad ňou. Kým pri hre diktátor alebo ultimátum nie je jasné, ktorá hodnota je rozdeľujúca, pokiaľ nie je k dispozícii rozsiahlejšia referenčná skupina.

Výhodou osobnostného testu je tiež blízkosť normálnemu rozdeleniu, kým predovšetkým pri hre ultimátum je väčšina hodnôt sústredená okolo strategickej hodnoty spravodlivého rozdelenia. Nasledovný graf zobrazuje frekvenčné rozdelenie oboch ukazovateľov (obr. 27).



Zdroj: autor

Obrázok 27: Frekvenčné rozdelenie oboch typov prediktorov, vľavo: ekonomické experimenty diktátor a ultimátum, vpravo: morálno-etický a mocensko-majetkový rozmer p-faktora testu Hexaco, pre N = 152.

Ekonomické experimenty ako prediktor etického rozhodovania

Okamžitá použiteľnosť ekonomického experimentu bez administrácie

Na základe empirických skúseností možno doložiť, že ekonomické experimenty diktátor a ultimátum možno použiť vo verbálnej forme na rýchle odhadnutie morálno-etického nastavenia jednotlivca, čo prináša veľkú výhodu napr. v pedagogickej praxi. Ak respondent v hre diktátor zvolí výrazne vyššiu sumu pre seba, možno očakávať tendencie k menej svedomitému resp. etickému správaniu, čo zvyčajne dobre korešponduje so skúsenosťami s daným respondentom. Naopak, pokiaľ respondent uvedie veľmi podobné rozdelenie v oboch experimentoch, možno očakávať veľmi férové a spoľahlivé správanie respondenta v etickom aspekte.

Nižšia tendencia k sociálne žiadúcej odpovedi pri ekonomickom experimente

Respondenti bez predošlej znalosti významu a cieľov oboch typov testov majú vyššiu tendenciu k sociálne žiadúcej odpovedi pri osobnostnom teste, ktorý je založený na otázkach vo veľmi konkrétnom situačnom kontexte. Kým otázky na ekonomické experimenty abstrahujú od konkrétneho kontextu a takto znižujú pravdepodobnosť modifikácie v zmysle sociálne žiadúcej odpovede.

Nevýhoda ekonomických experimentov ako prediktorov – citlivosť na emočný stav a sociálny odstup

Vážnou nevýhodou ekonomických experimentov diktátor a ultimátum je citlivosť na emócie, ktoré účastník experimentu práve prežíva a ktoré významne ovplyvňujú rozhodnutie o alokácii (Forgas - Tan, 2013). Rovnako emočné nastavenie protistrany, ktorá alokáciu prijíma zásadne ovplyvňuje výšku alokácie. Ak sa protistrana pri rozhodovaní usmieva, dostáva vyššiu alokáciu (Mussel - Gøritz - Hewig, 2013).

Rozhodovanie v ekonomických experimentoch je tiež silne ovplyvňované vnímanou sociálnou vzdialenosťou. Pri hre ultimátum pri osobách sociálne blízkych bola tendencia odmietat' neférové ponuky vyššia ako pri sociálne vzdialených osobách (Hyunji a kol., 2013).

8.2 Porovnanie prediktorov pre oblasť etickej vnímavosti v organizácii

Cieľom tejto kapitoly je porovnať schopnosť predikcie etickej vnímavosti prostredníctvom dvoch experimentov formou korelačnej matice (tab. 26). Z matice sú zjavné dva zistenia: (1) Osobnostný test dokáže predikovať niektoré aspekty etickej citlivosti už na hladine významnosti $p < 0,050$. Kým ekonomické experimenty vykazujú štatisticky významnú súvislosť len ak by sme akceptovali hladinu štatistickej významnosti $p < 0,200$. (2) Pri osobnostnom teste je užšia črta čestnosť lepším výpovedným ukazovateľom, než mezočrta alebo širšia p-faktor, keďže koreluje až s tromi aspektmi, kým mezočrta morálno-etická a širšia črta p-faktor korelujú len s dvomi aspektmi.

Tiež nie je bez záujmu zamyslieť sa nad faktom, že (i keď len na hladine $p < ,200$) skóre v hre diktátor koreluje s dvoma odlišnými aspektmi: preferencia odchodu z firmy v ESS (negatívna korelácia) a pripravenosť odporučiť prácu v organizácii v ESS (pozitívna korelácia). Tento fakt naznačuje, ako už bolo spomenuté v analýze v časti venovanej ekonomickým experimentom, že ekonomické experimenty aktivujú širšie spektrum rôznych psychologický procesov a v tom spočíva ich výhoda reflektovať a predikovať širšie spektrum behaviorálnych aspektov, v porovnaní s veľmi exaktne a úzko konštruovanými prediktormi na báze osobnostných testov.

Tabuľka 26: Korelačná matica, vzťah medzi prediktormi (ekonomické experimenty a zložky p-faktora) a aspektmi etickej vnímavosti v organizácii (tmavším polom označené korelácie sú významné na hlad. $p < ,050$, korelácie označené ** sú významné na hladine $p < ,200$, $N=152$)

	Preferujem odchod z firmy (ESS)	Vnímanie etického problému v ESS	Stotožnenie sa s organizáciou (ESS)	Spokojnosť s prácou v organizácii (ESS)	Odporúčam prácu v organizácii priateľovi (ESS)
Diktátor	-,1102** p=,176	-,0575 p=,482	,0515 p=,529	,0041 p=,960	,1119** p=,170
Ultimátum	-,0098 p=,905	-,0214 p=,794	,0203 p=,804	,0010 p=,990	-,0242 p=,768
Poctivosť – Pokora (p-faktor, širšia črta)	,0274 p=,738	,2208 p=,006	-,1804 p=,026	-,0003 p=,997	-,0037 p=,963
Morálno-etický rozmer	,1685 p=,038	,1036 p=,204	-,1724 p=,034	,0188 p=,818	,0181 p=,824
Mocensko-majetkový rozmer	,1975 p=,015	-,0626 p=,444	-,1247 p=,126	-,0203 p=,804	-,0255 p=,755
Úprimnosť	,0881 p=,281	-,0576 p=,481	-,1118** p=,170	,0489 p=,550	,0776 p=,342
Čestnosť	,1819 p=,025	,2041 p=,012	-,1682 p=,038	-,0119 p=,884	-,0367 p=,653
Pokora	,1012 p=,215	-,0289 p=,724	-,0967 p=,236	,0248 p=,761	,0138 p=,866
Skromnosť	,2118 p=,009	-,0701 p=,391	-,1040 p=,202	-,0537 p=,511	-,0517 p=,527

Zdroj: autor

V každom prípade však možno zhrnúť, že v oblasti predikcie etickej vnímavosti v organizácii, prediktory na báze osobnostných testov dokážu obsiahnuť širšie spektrum aspektov s vyššou štatistickou presnosťou. A je dôležité dodať, že analýza na báze užších črt môže priniesť precíznejšie zistenia v porovnaní so širšími, integrálnymi črtami.

8.3 Porovnanie prediktorov pri zisťovaní etických postojov

Cieľom tejto kapitoly je porovnať ekonomické experimenty a testy na báze p-faktora v oblasti predikcie etických filozofií a postojov (tab. 27). Z korelačnej matice vyplýva, že ako hra diktátor tak i mezočrta morálno-etická, resp. jej zložka čestnosť vykazujú štatisticky významné korelácie. A podobne ako v predošlej kapitole, užšia črta čestnosť vykazuje najvyšší počet korelácií.

Pri korelácii s etickým filozofiami ekonomické experimenty vo výpovednej schopnosti nezaostávajú za ukazovateľmi osobnostného testu Hexaco, a to z dôvodu, že etické filozofie predstavujú širšie a komplexnejšie spektrum psychologických procesov, podobne ako ekonomické experimenty na zisťovanie prosociálnych hodnôt, čo možno empiricky verbalizovať ako fakt, že medzi experimentmi a etickými filozofiami sa nachádza viac

styčných plôch než pri špecifických osobnostných črtách, ktoré boli predmetom skúmania v predošlej kapitole.

Tabuľka 27: Korelačná matica, vzťah medzi prediktormi (ekonomické experimenty a zložky p-faktora) a postojom k etickými filozofiám (tmavým poľom označené korelácie sú významné na hlad. $p < ,050$, označenie zodpovedá významnosti na hlad. $p < ,200$, $N=152$)**

	Kognitívna morálna úroveň	Etický idealizmus	Etický absolutizmus	Etický relativizmus
Diktátor	-,1082	-,0930	-,2028	,0078
	p=,186**	p=,256	p=,012	p=,924
Ultimátum	-,0878	,0487	-,0980	-,0129
	p=,284	p=,552	p=,231	p=,875
Diktátor - Ultimátum	-,0917	-,1120	-,1895	,0134
	p=,263	p=,171**	p=,020	p=,870
Morálno-etický rozmer	,1029	,1953	,1162	-,0582
	p=,209**	p=,016	p=,155	p=,478
Mocensko-majetkový rozmer	,1019	-,0037	-,0903	,0052
	p=,213	p=,964	p=,270	p=,950
Úprimnosť	,0617	,0771	,0469	-,1079
	p=,451	p=,347	p=,567	p=,187**
Čestnosť	,1042	,2308	,1364	,0013
	p=,203**	p=,004	p=,095	p=,988
Pokora	,0897	,0313	-,1186	-,0324
	p=,273	p=,703	p=,147**	p=,693
Skromnosť	,0749	-,0345	-,0305	,0377
	p=,361	p=,674	p=,710	p=,646

Zdroj: autor

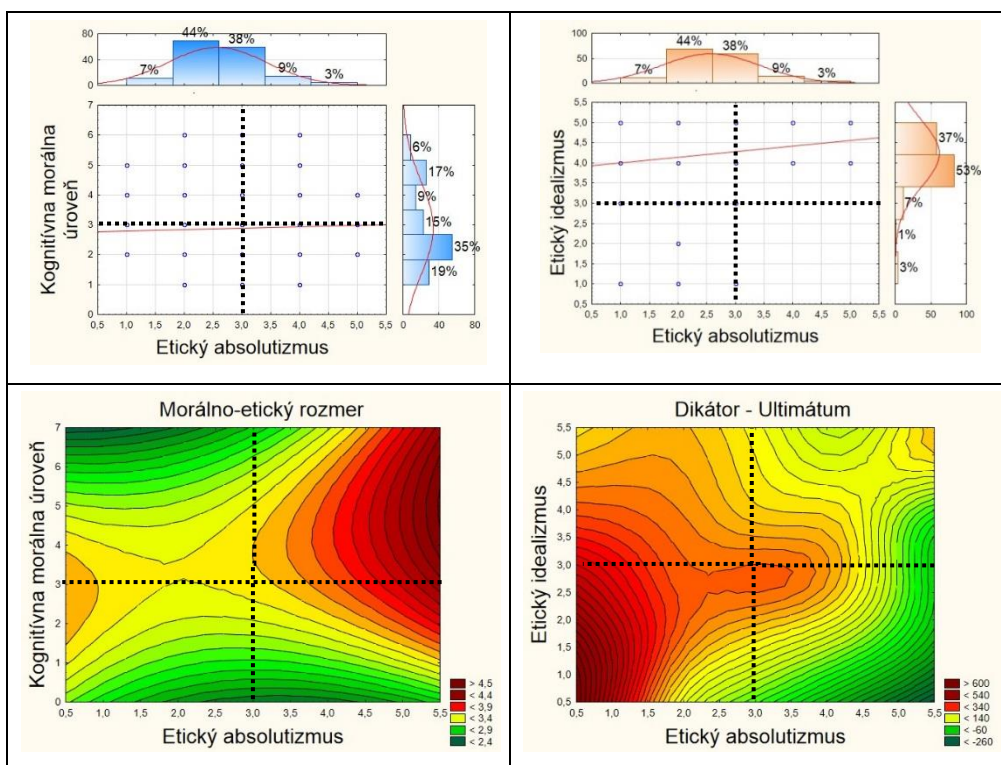
Tieto zistenia sú v súlade s výskumom Silvia a kol. (2014), ktorý preukázal významnú súvislosť medzi p-faktorom a religióznou orientáciou, motiváciou a hodnotami, ktoré úzko súvisia predovšetkým s etickým absolutizmom, idealizmom a kognitívnu morálnou úrovňou.

Následný obrázok (obr. 27) je ilustračného charakteru a má za cieľ demonštrovať, akým spôsobom sa prepájajú v tejto práci testované prediktory etického rozhodovania a vybrané etické filozofie účastníkov.

Zistenia prezentované v predošlom obrázku sú plne v súlade s empirickými očakávaniami. Na **obrázku 27 - vpravo** (kvadrant vľavo dole) sa vytvára maximum rozdielu skóre medzi hrami diktátor a ultimátum, čo zodpovedá najnižšej úrovni etického idealizmu i absolutizmu. Obrázok je zostavený pomocou metódy najmenších štvorcov, ktorá veľmi striktno odhaľuje všetky nesúrodé oblasti v prípade, že sa objavia, vo vzájomných vzťahoch všetkých troch premenných.

Podobne na **obrázku 27 - vľavo** (kvadrant vpravo hore) sa spája vysoká morálno-etická úroveň s vysokým etickým absolutizmom a vysokou morálnou úrovňou. I keď pri

tomto obrázku je nutné priznať, že je zostrojený formou kvadratickou, to znamená, že určité nesúrodé zóny medzi premennými v grafe sú vyhladené a ostávajú len hlavné, najvýznamnejšie vzťahové línie.



Zdroj: autor

Obrázok 27: Ilustrácia súvisu morálnych filozofií a prediktorov, vľavo: morálno-etický rozmer vs. kognitívna morálna úroveň a etický absolutizmus (použitý zobrazenie kvadratické), vpravo: diktátor – ultimátum vs. etický absolutizmus a relativizmus (použitý zobrazenie metódou najmenších štvorcov vážených vzdialeností).

Možno zhrnúť, že vyššie prezentované zistenia potvrdzujú celkovú kvalitu behaviorálneho experimentu, ktorý vygeneroval tu analyzované dáta, o to viac, že etické filozofie a postoje sú merané len vo forme jedinej otázky.

Etické postoje ako potenciálny prediktor etického rozhodovania

Táto podkapitola nemá ambíciu poskytnúť kvalitný vedecky podložený dôkaz o predikčných schopnostiach etických filozofií a nastavení, keďže každý konštrukt je založený len na jedinej otázke, čo dopredu vylučuje konzistentnosť i validnosť odpovedí. Ambíciou tejto kapitoly je skôr naznačiť vhodnosť zaradenia zisťovania morálnych filozofií a nastavení do ďalších podobných výskumov.

Konkrétnym cieľom tejto pod-kapitoly je demonštrovať vzťah medzi morálnymi a etickými filozofiami a rozhodovaním v eticky senzitivnom kontexte, prostredníctvom nižšie uvedenej korelačnej tabuľky (tab. 28).

Z označených štatisticky významných korelácií, vyššia úroveň etického absolutizmu zodpovedá vyššej úrovni vnímania etického problému v ESS, čo zodpovedá i vyššej úrovni vnímania etického problému.

Tabuľka 28: Korelačná matica, vzťah medzi morálnymi filozofiami a nastaveniami a rozhodovaním v eticky senzitivných situáciách v manažérskom kontexte (ekonomické experimenty a zložky p-faktora) a postojom k etickými filozofiami (označené korelácie sú na hlad. $p < ,100$, $N=156$)

	Kognitívna morálna úroveň	Etický idealizmus	Etický absolutizmus	Etický relativizmus
Pref. manaž. pozície v ESS	-,0837	,0851	-,0907	,1045
	p=,299	p=,291	p=,260	p=,194
Pref. zamest. pozície v ESS	-,0238	-,0911	,0500	,0261
	p=,768	p=,258	p=,536	p=,746
Preferujem odchod z firmy v ESS	,0408	-,0371	-,1423	-,0430
	p=,613	p=,645	p=,076	p=,594
Vnímanie etického problému v ESS	,0813	,1425	,0894	,1120
	p=,313	p=,076	p=,267	p=,164
Stotožnenie sa s organizáciou v ESS (Person-organization fit)	,0466	-,0143	,1071	,0645
	p=,564	p=,859	p=,183	p=,424

Zdroj: autor

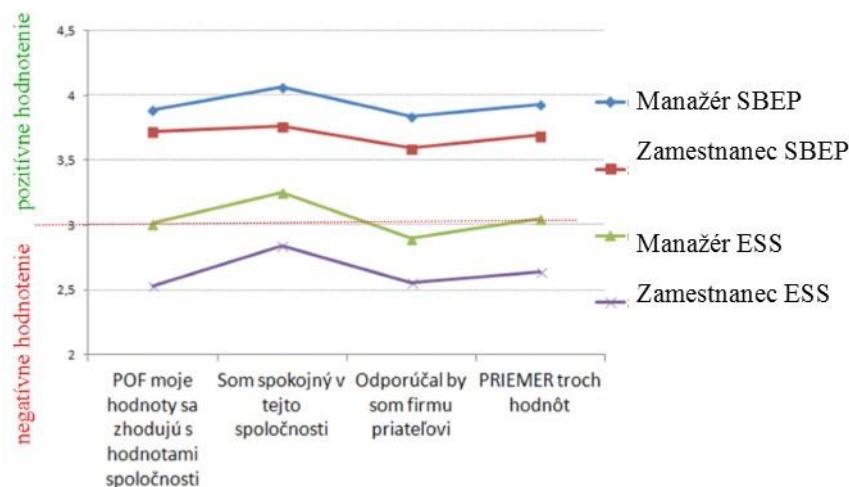
Na druhej strane, vyššia úroveň etického absolutizmu zodpovedá nižšej úrovni pripravenosti opustiť firmu, čo je v rozpore s empirickým očakávaním. Toto zistenie možno vysvetliť buď spôsobom numerického výpočtu lineárnou metódou, extrémnymi hodnotami malého počtu určitých respondentov, ktoré neodzrkadľujú ich skutočné etické nastavenie, alebo jednoducho fakt, že konštrukt postavený na jedinej otázke je nepostačujúci pre predikciu správania.

V každom prípade bližší pohľad na vyššie uvedenú tabuľku (tab. 28) a možné korelačné súvislosti potvrdzuje perspektívu výskumu použitia etických filozofií ako prediktorov rozhodovania v eticky senzitivnom kontexte.

9 Efekt manažérskej zodpovednosti na etické rozhodovanie

V tejto podkapitole je analyzovaná platnosť tézy o manažérskej zodpovednosti, vid' nasledovný graf (obr. 28), kde je zjavné, že v eticky bezproblémovej situácii (i v eticky senzitivnej situácii je priemerná úroveň hodnotenia manažéra vždy vyššia než priemerné hodnotenie zamestnanca v tej istej situácii.

Okrem toho v eticky senzitivnej situácii je hodnotenie manažéra v pozitívnej časti percepčného poľa (nad úrovňou 3), resp. tesne pod pri otázke o odporúčaní firmy priateľovi. Kým hodnotenie zamestnancov je vo všetkých aspektoch v negatívnej časti percepčného poľa (pod úrovňou 3).



Zdroj: autor

Obrázok 28: Efekt manažérskej zodpovednosti v bezproblémovej a eticky senzitivnej situácii.

Tieto zistenia možno interpretovať ako potvrdenie efektu „manažérskej zodpovednosti“ v kontexte manažérskeho rozhodovania ako paralelného k „endowment efektu“ pri nákupe a predaji hmotných statkov v trhovom prostredí. Teda „vlastník“ vecí resp. situácie, ktorý nesie za situáciu zodpovednosť (v tomto prípade manažér), si vytvára k situácii silnejší resp. pozitívnejší vzťah než ten, kto ju nevlastní (v tomto prípade zamestnanec).

Tento fenomén, kde manažéri vnímajú svoje rozhodnutia ako subjektívne pozitívne, bez ohľadu na objektívny etický kontext, pravdepodobne vysvetľuje systematickú príčinu vzniku a udržiavania neetického správania v spoločnostiach.

Ďalším zaujímavým zistením sú celkové údaje o účastníkoch pri eticky senzitivnej situácii: 63 % účastníkov vyjadrilo preferencie k odchodu z firmy, 27 % účastníkov odmietlo úlohu vykonať (v pozícii zamestnanca) s tým, že im bola vyrubená sankcia v priemernej výške 9 % priemerného mesačného platu, len 6,3 % z celkového počtu účastníkov (v pozí-

cii zamestnanca) sa v rámci vyjednávania rozhodlo firmu opustiť. Toto zistenie tiež naznačuje možné dôvody vzniku neetických rozhodnutí vo firmách.

10 Záver a diskusia

Na základe vyššie uvedených teoretických východísk a metodických postupov, za pomoci behaviorálneho experimentu a série testovacích metód, boli analyzované niektoré aspekty spojené s manažérskym rozhodovaním v eticky senzitivnej situácii, na základe ktorých možno predložiť nasledovné zhrnutie.

Skóre v jednoduchých ekonomických experimentoch na prosociálne správanie je prediktorom rozhodovania v eticky senzitivnych situáciách. Toto zistenie je inovatívne z pohľadu použitej metodiky, kde bol skombinovaný behaviorálny a ekonomický experiment.

Ďalším dôležitým zistením je, že v rámci testu osobnosti Hexaco (Ashton-Lee, 2007) sú užšie črty (čestnosť a úprimnosť), resp. ich združenie do spoločnej mezočrty, lepším prediktorom preferencie manažérského postu v eticky senzitivnej situácii ako kompozitná črta „pokora-poctivosť“, čím sa potvrdzuje téza Salgada a kol. (2013) a Ashtona a kol. (2014) o význame užších osobnostných črt ako prediktorov.

Prínosom tejto práce je tiež osvetlenie psychologických princípov, ktoré sa spájajú s ekonomickými experimentmi diktátor a ultimátum formou ich konfrontácie s osobnostnými črtami testu Hexaco na báze korelačnej analýzy v súlade s metódou Hilbig – Zettler (2009).

V tejto práci boli využité dva inovatívne prvky, resp. prístupy. Za prvé, použitie v súčasnosti málo rozšíreného testu Hexaco s vlastným prekladom autora práce. Za druhé, využitie behaviorálneho experimentu podľa vlastného návrhu autora, čím sa potvrdila téza od autora Alleryho (2004), že behaviorálny experiment vo forme hernej simulácie v triede môže byť efektívnou formou testovania manažérskych teórií.

Fakt, že kombinácie rôznych foriem testov s behaviorálnym experimentom prinášajú zmysluplné a podnetné výsledky, slúži ako podporný argument k využitiu týchto metód a prístupov v ďalších výskumoch i vo výuke.

Záverom možno povedať, že ciele tejto práce, teda analýza schopnosti osobnostných črt p-faktora testu Hexaco a ekonomických experimentov na prosociálne hodnoty (diktátor a ultimátum) ako prediktorov rozhodovania v eticky senzitivnych situáciách, boli splnené. Čo predstavuje významný krok k naplneniu vízie práce, a to návrh konzistentnej metodiky pre manažérsku diagnostiku v oblasti etického nastavenie uchádzačov pri výberovom konaní na riadiace pozície.

Zhrnutie praktických prínosov

Hlavným praktickým prínosom je príspevok k poznaniu v oblasti testovania a náboru zamestnancov. V prvom rade je to potvrdenie faktu, že nová generácia testu založenom na šiestich osobnostných črtách (Hexaco) je veľmi užitočná v testovaní etickej integrity uchádzačov ako prediktorov rozhodovania v eticky senzitivnom kontexte. Toto je v súlade s viacerými výskumnými prácami, ktoré potvrdzujú predikčnú schopnosť p-faktora testu Hexaco, čím sa potvrdzujú tézy o predikčnej schopnosti p-faktora testu Hexaco, ktoré ukázali napr. Lee a kol. (2008) a de Vries (2011).

Ďalším prínosom tejto práce je sformulovanie konkrétnych algoritmov pre predikciu manažérskeho rozhodovania v eticky senzitivnom kontexte pri oboch skúmaných typoch prediktorov: ekonomických experimentoch na prosociálne správanie (diktátor a ultimátum) a osobnostných črt p-faktora testu Hexaco (morálno-etická a mocensko-majetková).

Zhrnutie teoretických prínosov

Významným teoretickým prínosom práce je jedno z prvých použití testu Hexaco-60 na území Českej a Slovenskej republiky v akademickom výskume, s originálnym prekladom autora tejto práce. Prínosom je tiež potvrdenie validnosti a užitočnosti testu Hexaco pre teoretický výskum.

Ďalším teoretickým prínosom je návrh nového prístupu k etickej diagnostike na báze mezočrt p-faktora (morálno-etického a majetkovo-mocenského) testu Hexaco, čo zjednodušuje a sprehľadňuje mechanizmus predikcie etického rozhodovania. Toto je v súlade napríklad s výskumom Lee a kol. (2013), ktorý potvrdil, že nízka úroveň p-faktora je silným prediktorom orientácie na peniaze, moc a neetické správanie v oblasti medziľudských vzťahov.

Významným prínosom aplikácie mezočrt pri analýze osobnostných zložiek manažéra je fakt, že tento postup umožňuje rozlišovať medzi prirodzenou predispozíciou k autorite (mezočrta mocensko-majetková) a kvalitou charakterových vlastností na báze mezočrty morálno-etickej. Vďaka tomuto analytickému kroku sa výskumy na báze p-faktora testu Hexaco dostávajú do plného súladu s výskumami líderstva používajúcimi iné analytické metódy, napr. Ensari (2011), Reave (2005), de Vries (2012). Navyše vďaka komplexnosti testu Hexaco, ktorý pokrýva významnú časť variability osobnosti možno prísť k novým hodnotným zisteniam v oblasti manažérskej typológie.

Z teoretického pohľadu je táto práca tiež príspevok k mapovaniu psychologickéj podstaty altruistického správania a férovosti v ekonomických experimentoch. Keďže ohľadne vysvetlenia podstaty rozhodovacích procesov postuláty ekonomickej teórie strácajú svoju

platnosť v prospech zistení neurofyziologického výskumu. Wieland a kol. (2012) zistil, že pri rozhodovaní v hrách ultimátum a diktátor sa aktivujú veľmi rozdielne časti mozgu. Podobne, výsledky v tu prezentovanej práci o rozhodovaní v ekonomických experimentoch pomocou analýzy osobnostných zložiek podľa testu Hexaco, jednoznačne odkazujú na veľmi rozdielnu psychologickú podstatu procesov, ktoré sa spájajú s oboma experimentmi.

Zaujímavým teoretickým príspevkom je i využitie testu Hexaco pri predikcii etických filozofií a morálneho vnímania, kde bola dokázaná súvislosť medzi morálno-etickou mezočrtou a etickým idealizmom i absolutizmom a kognitívnou morálnou úrovňou, čo je v súlade so zisteniami Silvia a kol. (2014).

Zhrnutie prínosov pre výuku

Fakt, že behaviorálny experiment v rámci vyučovania na vysokých školách, ktorý pre potreby tohto výskumu navrhol autor práce, poskytol výskumné dáta, ktoré viedli k rovnakým výsledkom ako výsledky výskumnej štúdie Hilbig-Zettler (2009) ako i série ďalších výskumných prác, slúži ako silný podporný argument pre využívanie behaviorálnych experimentov pri vysokoškolskom vyučovaní, kde si študenti priamo na „vlastnej koži“ majú možnosť overiť funkčnosť a platnosť psychologických procesov v manažérskom rozhodovaní, čo je v súlade s tézou Younga (2002) o účinnosti zážitkového učenia. Behaviorálny experiment na vysokoškolských študentoch vygeneroval dáta, ktoré viedli k rovnakým záverom ako množstvo iných výskumných štúdií s rozdielnym typom dát a analytických nástrojov, čo možno považovať za „skúšku správnosti“ pre použitie behaviorálneho experimentu vo výuke, plne v súlade s Alleryho tézou (2004) o tom, že behaviorálny experiment vo výuke môže byť účinným nástrojom pre testovanie manažérskych teórií.

11 Literatúra

1. ALLERY, L. A. 2004. Educational games and structured experiences. *Medical Teacher*, 26(6), 504-5.
2. ALTMAN, M. 2012. *Behavioral Economics for Dummies*. John Wiley & Sons. [online]. 31.5.2014 [cit. 31.5.2014], dostupné na <google.books.sk>
3. ANSBACHER, H. L. 1951. The history of the leaderless group discussion technique. *Psychological Bulletin*, 48(5), 383-391.
4. ARIELY, D. 2014. Beginner`s guide to irrational behavior. [online]. Vzdelávací kurz. [cit. 3.1. 2014], dostupné na: www.coursera.org.
5. ARNETT, D. B., HUNT, S. D. 2002. Competitive irrationality: The influence of moral philosophy. *Business Ethics Quarterly*, 279-303.
6. ASHTON, M. C. a kol. 2006. The HEXACO model of personality structure and indigenous lexical personality dimensions in Italian, Dutch, and English. *Journal of Research in Personality*, 40(6), 851-875.
7. ASHTON, M. C., a kol. 2014. On the validity of narrow and broad personality traits: A response to Salgado a kol. (2013). *Personality & Individual Differences*, 5624-28.
8. ASHTON, M. C., LEE, K. 2005. Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571-1582.
9. ASHTON, M. C., LEE, K. 2007. Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150-166.
10. ASHTON, M. C., LEE, K. 2008. The prediction of Honesty–Humility-related criteria by the HEXACO - Five-Factor Models of personality. *Journal Of Research In Personality*. 42(5), 1216-1228.
11. ASHTON, M. C., LEE, K. 2009. The HEXACO–60: a short measure of the major dimensions of personality. *Journal of personality assessment*, 91(4), 340-345.
12. ASHTON, M. C., LEE, K. 2014. A measure of the six major personality traits. [online] Hexaco Personality Inventory. [cit. 3.1.2014]. Dostupné na: <<http://hexaco.org/references.html>>.
13. BEM, D. J., ALLEN, A. 1974. On predicting some of the people some of the time: The search for cross-situational consistencies in behavior. *Psychological review*, 81(6), 506.
14. BRANDSTATTER, H., WERNER, G. 2002. *Central European Journal of Operations Research*. 10 (3), 191.
15. BRINKMANN, J., IMS, K. J. 2004. A conflict case approach to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 123-136.
16. CABLE, D. M., JUDGE, T. A. 1996. Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294–311

17. CAGLE, A. B., BACUS, M., S. 2006. Case Studies of Ethics Scandals: Effects on Ethical Perceptions of Finance Students. In: *Journal of Business Ethics*. 64 (3), 213-229.
18. CAMERER, C. F., LOEWENSTEIN, G., RABIN, M. 2011. *Advances in behavioral economics*. Princeton University Press. pp. 2-3 [online]. 31.5.2014 [cit. 31.5.2014]. dostupné na <google.books.sk>
19. CAMERER, C., THALER, R. H. 1995. Ultimatums, Dictators and Manners. *Journal Of Economic Perspectives*. 9(2), 209-219.
20. CASTILLA, C. 2014. Field Experiments in a Course on Behavioral Economics: Nudging Students Around Campus. *Journal of Economic Education*. 45(3), 211-224.
21. COOPER, D. 2007. The Basics of Designing and Running and Economics Experiment [online]. [cit. 2013-11-27]. Dostupné na: <http://myweb.fsu.edu/djcooper/teaching.html>
22. COSTIGAN, R. D.; DONAHUE, L. 2009. Developing the Great Eight Competencies with Leaderless Group Discussion. *Journal of Management Education*. 33 (5), 596-616.
23. DAVIS, D. D.- C. A. HOLT. 1993. *Experimental Economics*. Princeton. New York: Princeton University Press. [online]. 31.5.2014 [cit. 31.5.2014]. dostupné na <google.books.sk>
24. DAWES, J. 2008. Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales. *International Journal of Market Research*, 51(1).
25. DE RAADS, PEABODY, D. 2008. A new taxonomy of Dutch personality traits based on a comprehensive and unrestricted list of descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 347 – 364.
26. De VRIES a kol. 2011. Broad versus narrow traits: Conscientiousness and Honesty-Humility as predictors of academic criteria. *European Journal of Personality*, 25(5), 336-348.
27. De VRIES, R. E. 2012. Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809-821.
28. DERSTINE, R. a kol. 2002. Enron, Arthur Andersen, and the Teaching of Accounting. *Pennsylvania CPA Journal*. 73 (2), 23.
29. DUNLOP, P. D. 2012. Comparing the Eysenck and HEXACO Models of Personality in the Prediction of Adult Delinquency. *European Journal of Personality*. 26 (3), 194-202.
30. EASTMAN, K., K., YETMAR, S., A. 2000. Tax Practitioners' Ethical Sensitivity: A Model and Empirical Examination. In: *Journal of Business Ethics*, 26, 271–288
31. ENSARI, N. a kol. 2011. Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 532-536.
32. FETCHENHAUER, D. HUANG, X. (2003). Justice sensitivity and distributive decisions in experimental games. *Personality and Individual Differences*, 36, 1015–1029

33. FLYNN G. 1994. Attitude more valued than ability. *Personnel Journal*, 73, 16
34. FORGAS, J., TAN, H. 2013, Mood Effects on Selfishness Versus Fairness: Affective Influences on Social Decisions in the Ultimatum Game, *Social Cognition*, 31 (4), 504-517.
35. FORSYTH, D. R. 1980. A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*. 39(1), 175-184.
36. FORSYTH, D. R. 2014. Studying Our Social World, [online], [cit. 10.1. 2014], dostupné na <http://donforsyth.wordpress.com/ethics/the-epq/>
37. FORSYTH, D. R., NYE, J. L., & KELLEY, K. 1988. Idealism, Relativism, and the Ethic of Caring. *Journal of Psychology*, 122(3), 243.
38. GATEWOOD, R. a kol. 1990, Reliability of exercise ratings in the leaderless group discussion, *Journal of Occupational Psychology*, 63(4), 331-342.
39. GINO, F., a kol. 2009. Contagion and differentiation in unethical behavior the effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20(3): 393-398.
40. HASELHUHN, M. P., MELLERS, B. A. 2005. Emotions and cooperation in economic games. *Cognitive brain research*, 23(1), 24-33.
41. HILBIG, B. E. – HEYDASCH, T. – ZETTLER, I., 2014. To boast or not to boast: Testing the humility aspect of the Honesty-Humility factor. *Personality & Individual Differences*. 69,12-16.
42. HILBIG, B. E. 2013. It takes two: Honesty–Humility and Agreeableness differentially predict active versus reactive cooperation. *Personality and individual differences*, 54(5), 598-603.
43. HILBIG, B. E., ZETTLER, I. 2009. Pillars of cooperation: Honesty–Humility, social value orientations, and economic behavior. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 516-519.
44. HILBIG, B. a kol. 2012. Personality, punishment and public goods: Strategic shifts towards cooperation as a matter of dispositional honesty–humility. *European Journal of Personality*, 26(3), 245-254.
45. HOLT, C. A. 2006. *Markets, Games, and Strategic Behavior*. Addison-Wesley. [online]. 31.5.2014 [cit. 31.5.2014]. dostupné na <google.books.sk>
46. HUNT, S. D. a kol. 1989. Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *The Journal of Marketing*, 79-90.
47. HUNT, S. D., LAVERIE, D. A. 2004. Experiential learning and the Hunt-Vitell theory of ethics: teaching marketing ethics by integrating theory and practice. *Marketing Education Review*, 14(3), 1-14.
48. HYUNJI, K. a kol. 2013, Social distance decreases responders' sensitivity to fairness in the ultimatum game, *Judgment & Decision Making*, 8 (5), 632-638.
49. CHOMKO, L.B. 2004. Casuistry and Change Readiness: Fundamental Aspects of Teaching Ethics in Marketing Decision Making. *Marketing Education Review*, 14 (3), 24 – 57.
50. CHURCH, B., a kol. (2005). Experimental evidence relating to the person-situation interactionist model of ethical decision making. *Business Ethics Quarterly*, 363-383.

51. JEWELL, P. 2001. Measuring Moral Development: Feeling, Thinking, and Doing. [online] Opinion Paper. [cit. 8.5.2014]. dostupné na: <http://eric.ed.gov/?id=ED457646>
52. JOHNSON, M. K., a kol. 2011. A new trait on the market: Honesty–Humility as a unique predictor of job performance ratings. *Personality and Individual Differences*, 50(6), 857-862.
53. KAGEL, J. H., A. E. ROTH. 1995. *The Handbook of Experimental Economics*. Princeton: Princeton University Press. [online]. 31.5.2014 [cit. 31.5.2014]. dostupné na: google.books.sk
54. KAHNEMAN, D. 2003. Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*, 1449-1475.
55. KAJONIUS, P. J.; DADERMAN, A. M. 2014. Exploring the Relationship Between Honesty-Humility, the Big Five, and Liberal Values in Swedish Students Europe's *Journal of Psychology*. 2014, 10 (1), 104-117.
56. KARPIAK, C. P., BARIL, G. L. 2008. Moral reasoning and concern for the environment. *Journal of Environmental Psychology*, 28(3), 203-208.
57. KOEHN, D. 2005. Transforming Our Students: Teaching Business Ethics Post-Enron. In *Business Ethics Quarterly*, 15(1),137– 151.
58. LEE, K, a kol. 2008. Predicting integrity with the HEXACO personality model: Use of self- and observer reports', *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 81(1), 147-167.
59. LEE, K. a kol. 2013. Sex, Power, and Money: Prediction from the Dark Triad and Honesty-Humility. *European Journal of Personality*. 27 (2), 169-184.
60. LEE, K. a kol. 2005. Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure. *Human Performance*, 18(2), 179-197.
61. LONG, W., MALHOTRA, D., MURRINGHAN, J. 2011. Economics Education and Greed. *Academy of Management Learning & Education*. 10 (4), 643-660.
62. LUKES, S. 1989. *Making sense of moral conflict (chapter 1)*. Moral Conflicts and Politics. Oxford University Press.
63. MADDUX, W., W., a kol. 2010. For whom is parting with possessions more painful? Cultural differences in the endowment effect. *Psychological Science*, 2010.
64. MAZAR, N. a kol. 2008. The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of marketing research*, 45(6): 633-644.
65. McKAY, D. A., TOKAR, D. M. 2012. The HEXACO and five-factor models of personality in relation to RIASEC vocational interests. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 138-149.
66. MERIAC, J. P. a kol. 2009. Are there gender differences in work ethic? An examination of the measurement equivalence of the multidimensional work ethic profile. *Personality and individual differences*, 47(3), 209-213.
67. MERRENS, M. R., GARRETT, J. B. 1975. The Protestant Ethic Scale as a predictor of repetitive work performance. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 125.

68. MERRENS, M.R., GARRETT J.B. 1975. The Protestant ethic scale as a predictor of repetitive work performance. *Journal of Applied Psychology*, 60, 125–127.
69. MIKESZOVÁ, M. 2007. Laboratorní experimenty v ekonomii. Socioweb.cz [online]. 30.4.2007 [cit. 31.5.2014], dostupné na: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=temata&shw=267&lst=105>.
70. MIKULA, G. 1994. Perspective related differences in interpretations of injustice by victims and victimizer, Entitlement and the affectional bond. p. 175–203.
71. MILLER, M. J. a kol. 2002. The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 451-489.
72. MUSSEL, P., GÖRITZ, A., HEWIG, J. 2013. The value of a smile: Facial expression affects ultimatum-game responses. *Judgment & Decision Making*, 8 (3), 381-385.
73. OGUNFOWORA, B., BOURDAGE, J. S. 2014. Does Honesty–Humility influence evaluations of leadership emergence? The mediating role of moral disengagement. *Personality and Individual Differences*, 56, 95-99.
74. PARKHURST, J. T. a kol. 2011. Assignment choice, effort, and assignment completion: Does work ethic predict those who choose higher-effort assignments? *Learning and Individual Differences*, 21(5), 575-579.
75. PERVIN, A.P, CARVONE, D. 2010. *Personality – Theory and Research*, Wiley 2010, ISBN 978-0-470-55305-3
76. REAVE, L. 2005. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
77. REST, J. 1993. *Guide for the defining issues test*, Center for the Study of Ethical Development, Minneapolis, MN, USA.
78. REST, J. R. *Development in judging moral issues*. University of Minnesota Press, 1989.
79. REIPS, U. D. 2002. Standards for Internet-based experimenting. *Experimental Psychology*, 49, 243–256.
80. ROTH, E. A. 2002. The Economist as Engineer: Game Theory, Experimentation, and Computation as Tools for Design Economics, *Econometrica*, 70(4), 1341–1378.
81. SALGADO, J. F. a kol. 2013. Conscientiousness, its facets, and the prediction of job performance ratings: Evidence against the narrow measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 74-84.
82. SALGADO, J. F. a kol. 2013. Conscientiousness, its facets, and the prediction of job performance ratings: Evidence against the narrow measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 74-84.
83. SILVIA, P. a kol. 2011. Cantankerous creativity: Honesty–Humility, Agreeableness, and the HEXACO structure of creative achievement, *Personality & Individual Differences*, 51(5), 687-689.

84. SILVIA, P. a kol. 2014. Blessed are the meek? Honesty–humility, agreeableness, and the HEXACO structure of religious beliefs, motives, and values. *Personality & Individual Differences*. 66, 19-23.
85. SMITH, V. 1982. Microeconomic Systems as an Experimental Science. *American Economic Review*. Vol. 72, No. 5, pp. 923-955.
86. SULEIMAN, R. 1996. Expectations and fairness in a modified Ultimatum game. *Journal of Economic Psychology*, 17(5), 531.
87. ŠTATISTIKA. 2014. Uživatelský manuál k programu. Anglická jazyková verzia.
88. THIELMANN, I., HILBIG, B. E. 2014. Trust in me, trust in you: A social projection account of the link between personality, cooperativeness, and trustworthiness expectations. *Journal of Research in Personality*, 50, 61-65.
89. TREVINO, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.
90. VAN DIJK, E., DE CREMER, D., & HANDGRAAF, M. J. 2004. Social value orientations and the strategic use of fairness in ultimatum bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(6), 697-707.
91. VAN LANGE a kol. 2007. From Games to Giving: Social Value Orientation Predicts Donations to Noble Causes. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), 357 - 384.
92. VESELY, S. 2014. Ultimatum game with asymmetric information: a study of deception and fairness. *Studia Psychologica*. 56 (1), 56 - 66.
93. VENABLE, B., WAGNER, J. 2012. Explanatory study on ethical values in non-profit fundraising. *Psychological Reports*. 97(2):527-537.
94. WALDMAN, D. a kol. 2004. The Role of Individualism and the Five-Factor Model in the Prediction of Performance in a Leaderless Group Discussion, *Journal of Personality*, 72 (1), 1-28.
95. WEILAND, S. a kol. 2012. Neural correlates of fair behavior in interpersonal bargaining. *Social Neuroscience*. 7(5), 537-551.
96. WHITNEY, M. 2014. The Problem with Using Personality Tests for Hiring. [online]. *Harvard Business Review - Blog Network*. [cit. 25.8.2014], dostupné na <http://blogs.hbr.org/>
97. WILSON, F. L. 1999. Measuring Morality of Justice and Care Among Associate, Baccalaureate and Second Career Female Nursing Students. In: *Journal of Social Behavior & Personality*. 14 (4), 597- 606.
98. WILSON, F. L. 1999. Measuring morality of justice and care among associate, baccalaureate and second career female nursing students. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14(4), 597-606.
99. YOUNG, M. R. 2002. Experiential learning = Hands On + Minds On. *Marketing Education Review*. 12 (1), 43 - 53.
100. ZETTLER, I. a kol. 2013. Two sides of one coin: Honesty–Humility and situational factors mutually shape social dilemma decision making. *Journal of Research in Personality*, 2013, 47(4), 286-295.

101. ŽIARAN, P. 2013. Influence of work-related ethical values on pro-social behavior, Konferencia doktorandov - PefNet 2013, Mendlova Univerzita v Brne.
102. ŽIARAN, P., MELASOVÁ, K. 2013, Research of humility in management, a bibliometric survey, Konferencia doktorandov - Mecon 2013, Vysoká škola banská, Ostrava.
103. ŽIARAN, P., MELASOVÁ, K. 2014. Postoje, hodnoty a osobnostné rysy ako prediktory preferencie manažérskej pozície v eticky exponovanej situácii. Theory of Management: Science and Education (Slovak Scientific Journal), Vol. 3, No. 1. Žilinská univerzita, ISSN 1338-9777

12 Přílohy

12.1 Příloha 1: Hexaco - osobnostný dotazník

Prosím přečtete si každé tvrzení o Vás a rozhodněte, do jaké míry s ním souhlasíte.

1 = rozhodně nesouhlasím, 2 = nesouhlasím, 3 = částečně souhlasím, částečně ne
4 = souhlasím, 5 = rozhodně souhlasím

- 1 Návštěva umělecké galerie by mě nudila.
- 2 Věci si předem naplánuji a organizuji, abych vše nenechával/la na poslední chvíli.
- 3 Zřídka cítím zášť, dokonce i vůči lidem, kteří mi velice ublížili.
- 4 Celkově se cítím sám sebou poměrně spokojen/a.
- 5 Báł/a bych se cestovat v nepříznivých povětrnostních podmínkách.
- 6 Neužil/a bych lichotek ke zvýšení platu nebo povýšení v práci, i když bych věděl/la, že mi to pomůže.
- 7 Baví mě učit se o historii a politice jiných zemí.
- 8 Často se maximálně snažím, abych dosáhl/a cíle.
- 9 Lidé mi občas říkají, že jsem k druhým příliš kritický/á.
- 10 Na skupinových setkáních jen zřídka kdy vyjadřuji svůj názor.
- 11 Někdy si dělám starosti i z nejmenších věcí.
- 12 Kdybych měl/a jistotu, že mě nechytí, byl/a bych ochoten/a ukrást milion dolarů.
- 13 Chtěl/a bych vytvořit umělecké dílo, jako například román, píseň nebo obraz.
- 14 Při práci na něčem si s drobnými detaily příliš starostí nedělám.
- 15 Lidé mi často říkají, že jsem příliš tvrdohlavý/á.
- 16 Mám raději zaměstnání, kde mohu aktivně pracovat s lidmi, než zaměstnání kde pracuji sám/a.
- 17 Když utrpím bolestivou zkušenost, potřebuji někoho, kdo by mně pomohl cítit se lépe.
- 18 Mít mnoho peněz není pro mne obzvláště důležité.
- 19 Myslím, že věnovat pozornost radikálním myšlenkám je ztráta času.
- 20 Když se rozhoduji, řídím se více momentálním pocitem než pečlivým přemýšlením.
- 21 Lidé si o mně myslí, že jsem osoba, která se rychle rozčílí.
- 22 Většinou se cítím veselý/á a optimistický/á.
- 23 Když vidím někoho plakat, je mi také do pláče.
- 24 Myslím, že si zasloužím více respektu než průměrný člověk.
- 25 Pokud bych měl/a možnost, šel/šla bych na koncert klasické hudby.
- 26 V práci mi můj nepořádek někdy působí potíže.
- 27 Můj postoj k lidem, kteří se ke mně chovali špatně, je "odpustit a zapomenout".
- 28 Mám pocit, že nejsem příliš oblíbenou osobou.
- 29 Pokud hrozí fyzické nebezpečí, mám veliký strach.
- 30 Když něco chci od dané osoby, budu se smát její vtipům i kdyby nebyli zrovna moc vtipné.
- 31 Nikdy jsem si moc nečetl/a encyklopedii.
- 32 Vždy udělám jen minimum práce, které je nutné, abych prošel/prošla.
- 33 Jsem shovívavý/á při posuzování druhých lidí.
- 34 Ve společenských situacích, jsem obvykle ten, kdo udělá první krok.
- 35 Obvykle si dělám mnohem méně starostí než většina lidí.
- 36 Nikdy bych nepřijal/a úplatek, i kdyby byl dost velký.
- 37 Lidé mi často říkají, že mám dobrou představivost.
- 38 Vždy se snažím být přesný/á ve své práci, i na úkor času.
- 39 Obvykle jsem flexibilní ve svých názorech, když lidé se mnou nesouhlasí.
- 40 Jako první, co udělám na novém místě, je skamarádit se s lidmi.
- 41 Obtížné situace zvládám, aniž bych od kohokoli potřeboval emoční podporu.

- 42 Vlastnit drahé a luxusní zboží mi dělá velkou radost.
- 43 Mám rád lidi, kteří jsou schopni nekonvenčních názorů.
- 44 Děláním mnoho chyb, protože nepřemýšlím před tím, než začnu jednat.
- 45 Většina lidí se obvykle rozzlobí rychleji než já.
- 46 Většina lidí je více optimistická a dynamická než jsem obvykle já.
- 47 Cítím silné emoce, když někdo, kdo mi je blízký, odchází na dlouhou dobu.
- 48 Chci, aby lidé věděli, že jsem důležitá osoba s určitým postavením.
- 49 Nepovažuji se za umělecký nebo tvůrčí typ.
- 50 Lidé mě často označují za perfekcionista.
- 51 I když lidé udělají množství chyb, málokdy řeknu něco negativního.
- 52 Někdy mám pocit, že jsem bezcenný člověk.
- 53 Dokonce ani v případech nejvyšší nouze nepropadám panice.
- 54 Já bych nepředstíral/a, že mám rád/a někoho jen proto, aby mi ta osoba udělala laskavost.
- 55 Připadá mi nudné diskutovat o filozofii.
- 56 Jsem raději spontánní, než se držím plánu.
- 57 Když mi někdo řekne, že se mýlím, mou první reakcí je, dohadovat se.
- 58 Když jsem ve skupině lidí, stávám se často mluvčím skupiny.
- 59 Zůstávám chladný/á i v situacích, kdy je většina lidí velmi sentimentální.
- 60 Byl/a bych v pokušení použít padělané peníze, kdybych si byl jistý/á, že mne nikdy nechytanou.

12.2 Příloha 2: Dotazník - behaviorální experiment

Situácia bez etického problému

Implementace informačního systému – firma Playwell a.s.					
ČERVENÁ = Reflexe před vyjednáváním. <i>Jaké jsou vaše preference, postoje a plány? Každý sám za sebe.</i>					
	Rozhodně ano/hlasím	Neodhlasím	Zčásti ano, zčásti ne/ Souhlasím		Rozhodně ne/hlasím
Tuhle situaci vnímám jako etický problém.					
Preferoval bych pozici manažera.					
Preferoval bych pozici zaměstnance.					
Myslím, že tuhle úlohu můžu provést.					
Budu zvažovat odchod ze společnosti.					
Jaké manažerská opatření by byli pro vyřešení dané úlohy neúčinnější?					
Manažer předloží úlohu, která se jednoduše musí udělat. Bez sankce. Bez odměny.					
Manažer v případě neochoty zaměstnance provést úkol sníží mzdu: <input type="radio"/> 0 % <input type="radio"/> 5 % <input type="radio"/> 10 % <input type="radio"/> 20 % <input type="radio"/> 30 % <input type="radio"/> 40 % <input type="radio"/> 50 %					
Manažer v případě ochoty zaměstnance splnit úkol zvýší mzdu: <input type="radio"/> 0 % <input type="radio"/> 5 % <input type="radio"/> 10 % <input type="radio"/> 20 % <input type="radio"/> 30 % <input type="radio"/> 40 % <input type="radio"/> 50 %					
Kdo ponese odpovědnost? <input type="radio"/> Manažer ponese všechnu odpovědnost. <input type="radio"/> Manažer ponese hlavní díl, zaměstnanec část. <input type="radio"/> Oba stejnou. <input type="radio"/> Zaměstnanec hlavní díl, manažer menší část. <input type="radio"/> Zaměstnanec ponese všechnu odpovědnost.					

ORANŽOVÁ = Vyjednávání zda li zaměstnanec úkol provede. <i>Najděte si partnera – dohodněte se – zaznačte výsledek. Tuhle část dotazníku musíte mít stejně.</i>	
<input type="radio"/> Jsem manažer <input type="radio"/> Jsem zaměstnanec Zde identifikační číslo protistrany:	
Výsledek jednání: <input type="radio"/> zaměstnanec úkol provede <input type="radio"/> úkol odmítne provést a ostává ve společnosti <input type="radio"/> úkol odmítne provést a opouští společnost	
<input type="radio"/> Odměna nebo <input type="radio"/> Sankce	Výše: <input type="radio"/> 0 % <input type="radio"/> 5 % <input type="radio"/> 10 % <input type="radio"/> 20 % <input type="radio"/> 30 % <input type="radio"/> 40 % <input type="radio"/> 50 %
Kdo ponese odpovědnost? <input type="radio"/> Manažer ponese všechnu odpovědnost. <input type="radio"/> Manažer ponese hlavní díl, zaměstnanec část. <input type="radio"/> Oba stejnou. <input type="radio"/> Zaměstnanec hlavní díl, manažer menší část. <input type="radio"/> Zaměstnanec ponese všechnu odpovědnost.	

ZELENÁ = Po vyjednávání – jaký je teď váš postoj k firmě. <i>Každý sám za sebe – dle svého vlastního pocitu</i>					
	Rozhodně ano/hlasím	Neodhlasím	Zčásti ano, zčásti ne	Souhlasím	Rozhodně ne/hlasím
Mé hodnoty se shodují s hodnotami společnosti.					
Jsem spokojen, že můžu pracovat v téhle společnosti.					
Odporučil/a bych svému příteli pracovat v téhle společnosti.					

Uveďte prosím důvody, motivace, co vás vedlo k tomu, aby ste se stal v téhle úloze manžérem, respektivně zaměstnancem.
Proč jste se rozhodl tuhle úlohu provést.

.....

Eticky senzitivna situacia

Propuštění žen s vysokou absencí kvůli dětem – firma Stepfine a.s.					
ČERVENÁ = Reflexe před vyjednáváním.					
<i>Jaké jsou vaše preference, postoje a plány? Každý sám za sebe.</i>					
	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Zčásti ano, část ne- souhlasím	Rozhodně souhlasím	
Tuhle situaci vnímám jako etický problém.					
Preferoval bych pozici manažera.					
Preferoval bych pozici zaměstnance.					
Myslím, že tuhle úlohu můžu provést.					
Budu zvažovat odchod ze společnosti.					
Jaké manažerská opatření by byli pro vyřešení dané úlohy neúčinnější?					
Manažer předloží úlohu, která se jednoduše musí udělat. Bez sankce. Bez odměny.					
Manažer v případě neochoty zaměstnance provést úkol sníží mzdu: <input type="radio"/> 0 % <input type="radio"/> 5% <input type="radio"/> 10 % <input type="radio"/> 20% <input type="radio"/> 30 % <input type="radio"/> 40 % <input type="radio"/> 50 %					
Manažer v případě ochoty zaměstnance splnit úkol zvýší mzdu: <input type="radio"/> 0 % <input type="radio"/> 5% <input type="radio"/> 10 % <input type="radio"/> 20% <input type="radio"/> 30 % <input type="radio"/> 40 % <input type="radio"/> 50 %					
Kdo ponese odpovědnost? <input type="radio"/> Manažer ponese všechnu odpovědnost. <input type="radio"/> Manažer ponese hlavní díl, zaměstnanec část. <input type="radio"/> Oba stejnou. <input type="radio"/> Zaměstnanec hlavní díl, manažer menší část <input type="radio"/> Zaměstnanec ponese všechnu odpovědnost.					
ORANŽOVÁ = Vyjednávání zda li zaměstnanec úkol provede.					
<i>Najděte si partnera – dohodněte se – zaznačte výsledek. Tuhle část dotazníku musíte mít stejně.</i>					
<input type="radio"/> Jsem manažer <input type="radio"/> Jsem zaměstnanec Zde identifikační číslo protistrany: <input style="width: 100px;" type="text"/>					
Výsledek jednání:					
<input type="radio"/> zaměstnanec úkol provede <input type="radio"/> úkol odmítne provést a ostává ve společnosti <input type="radio"/> úkol odmítne provést a opouští společnost					
<input type="radio"/> Odměna nebo <input type="radio"/> Sankce Výše: <input type="radio"/> 0 % <input type="radio"/> 5% <input type="radio"/> 10 % <input type="radio"/> 20% <input type="radio"/> 30 % <input type="radio"/> 40 % <input type="radio"/> 50 %					
Kdo ponese odpovědnost? <input type="radio"/> Manažer ponese všechnu odpovědnost. <input type="radio"/> Manažer ponese hlavní díl, zaměstnanec část. <input type="radio"/> Oba stejnou. <input type="radio"/> Zaměstnanec hlavní díl, manažer menší část. <input type="radio"/> Zaměstnanec ponese všechnu odpovědnost.					
ZELENÁ = Po vyjednávání – jaký je teď váš postoj k firmě.					
<i>Každý sám za sebe – dle svého vlastního pocitu</i>					
	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Zčásti ano, část ne-	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
Mé hodnoty se shodují s hodnotami společnosti.					
Jsem spokojen, že můžu pracovat v téhle společnosti.					
Odporučil/a bych svému příteli pracovat v téhle společnosti.					

Uvedte prosím důvody, motivace, co vás vedlo k tomu, aby ste se stal v téhle úloze manžérem, respektivně zaměstnancem. Proč jste se rozhodl tuhle úlohu provést.

12.3 Příloha 3: Dotazník - prosociálne hodnoty

Pokud byste měli možnost rozdělit peněžní prostředky mezi vás a druhou neznámou osobu, se kterou se neseťkáte, kterou ze tří možností byste si vybrali? Připomínáme, že v tomto dotazníku nejsou žádné špatné ani správné možnosti.

V této úloze peníze jen jednoduše rozdělujeme mezi dvě osoby. Momentálně peníze žádná z osob nepotřebuje na nějaký konkrétní účel.

1.

- a. Vy dostanete: 480 Druhá osoba: 80
- b. Vy dostanete: 540 Druhá osoba: 280
- c. Vy dostanete: 480 Druhá osoba: 480

2.

- a. Vy dostanete: 560 Druhá osoba: 300
- b. Vy dostanete: 500 Druhá osoba: 500
- c. Vy dostanete: 500 Druhá osoba: 100

3.

- a. Vy dostanete: 520 Druhá osoba: 520
- b. Vy dostanete: 520 Druhá osoba: 120
- c. Vy dostanete: 580 Druhá osoba: 320

4.

- a. Vy dostanete: 500 Druhá osoba: 100
- b. Vy dostanete: 560 Druhá osoba: 300
- c. Vy dostanete: 490 Druhá osoba: 490

Pokud byste měli možnost rozdělit peněžní prostředky mezi vás a druhou neznámou osobu, se kterou se neseťkáte, jak byste rozdělit 1000 peněžních jednotek? Druhá osoba nemá žádný vliv na vaše rozhodnutí a vše akceptuje.

Připomínáme, v tomto dotazníku nejsou žádné špatné ani správné možnosti.

Kolik byste z 1000 peněžních jednotek udělili sobě?

Zbytek půjde druhé osobě.

Podobně jak v předešlém případě, máte rozdělit 1000 peněžních jednotek mezi sebe a druhou neznámou osobu. Ovšem není, jestli druhá osoba nebude spokojena s rozdělením, všechny peníze propadnou a nikdo nic nedostane.

Kolik byste z 1000 peněžních jednotek udělili sobě?

Zbytek půjde druhé osobě.

Malá vesnice v severní Indii už delší dobu trpí nedostatkem jídla. Některé rodiny začali vařit polévku z kůry stromů. Mustaquově rodině hrozí hladomor. Mustaq se doslechl, že bohatý muž nedaleko hromadí velké zásoby jídla a čeká, až stoupne cena, aby pak jídlo prodal za obrovský zisk. Mustaq je zoufalý a přemýšlí, jestli má jídlo ukrást ze skladu bohatého muže. Jestli jídlo ukradne, čeká ho vězení.

Mustaque se rozhoduje, zda jídlo ukrade, nebo neukrade. Který argument je podle vás, pro Mustaquu nejdůležitější (vyberte prosím jeden)

- má nebo nemá **podstoupit trest** hrozného vězení
- zvažuje **pocit štěstí či neštěstí** pro sebe nebo pro rodinu
- má **naplnit to** co se od něho **očekává nebo zklamat**
- má nebo nemá **porušit platné zákony**
- právo na život i právo na ochranu osobního vlastnictví jsou **základní lidská práva**
- lidský život i respekt k druhým lidem a jejich majetku jsou **univerzální hodnoty**