

Psychologiczne aspekty podejmowania decyzji w organizacjach – wpływ intuicji i wartości

Sara Skowron

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 188159@student.ue.wroc.pl

Natalia Binkowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 188104@student.ue.wroc.pl

Michał Komarczewski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 188158@student.ue.wroc.pl

© 2025 Sara Skowron, Natalia Binkowska, Michał Komarczewski

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Skowron, S., Binkowska, N. i Komarczewski, M. (2025). Psychologiczne aspekty podejmowania decyzji w organizacjach – wpływ intuicji i wartości. W: P. Bednarek (red.), *Rachunkowość zarządcza w erze globalizacji, zrównoważonego rozwoju i nowych technologii* (s. 69-83). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Celem rozdziału jest przedstawienie oraz analiza wpływu teorii behawioralnych i czynników psychologicznych na systemy kontroli zarządzania. Przedstawiono w niej trzy teorie behawioralne wpływające na proces zarządzania pracownikami w organizacjach. Przytoczono również kilka popularnych czynników psychologicznych oraz opisano ich wpływ na zaangażowanie i satysfakcję pracowników. Przeprowadzono badanie na próbie 44 zróżnicowanych osób, mające na celu ustalenie powszechności wykorzystania podanych czynników psychologicznych oraz ich akceptowalności w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: motywacja, czynniki psychologiczne, zarządzanie, teorie behawioralne

1. Wstęp

Analizując systemy kontroli zarządzania, można wywnioskować, jak ważną rolę odgrywają w nich teorie behawioralne i czynniki psychologiczne. Dużym wyzwaniem dla menedżerów jest zarządzanie nimi w taki sposób, by przynosić korzyści dla przedsiębiorstwa przy jednoczesnej satysfakcji pracowników. W tym celu wykorzystuje się teorie behawioralne oraz czynniki psychologiczne. Ale czy zawsze można być świadomym ich wykorzystania? W pracy przedstawione zostały wybrane teorie oraz czynniki psychologiczne wpływające na proces podejmowania decyzji.

2. Teorie behawioralne w zarządzaniu

Głównym zadaniem menedżerów jest odpowiednie zarządzanie podwładnymi w taki sposób, żeby wzbudzić w nich poczucie motywacji, zaangażowania oraz satysfakcji. Na przestrzeni lat nauka przyniosła wiele teorii z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, które zostały opisane w dalszej części rozdziału. Dzięki nim wiadomo, jakie strategie powodują osiągnięcie zaplanowanych rezultatów w zarządzaniu motywacją pracownika.

2.1. Teoria X i teoria Y Douglasa McGregora

Powstała w 1960 roku w USA na MIT Sloan School of Management teoria przedstawiona w *The human side of enterprise* przez psychologa społecznego Douglasa McGregora zakłada istnienie dwóch przeciwstawnych podejść w stosunku do motywacji pracowników. „Koncepcja opiera się na teorii samospełniającego się proroctwa, zgodnie z którą przekonania menedżerów wpływają w ostatecznym rozrachunku na zachowania i efektywność pracowników” (Miroński, 2013, s. 21). Stosunek przełożonego ma bezpośredni wpływ na jego zachowanie względem podwładnych, co powoduje u nich podświadome dostosowanie się do jego oczekiwań, przez co zaczynają zachowywać się oni zgodnie z jego pierwotnym podejściem.

Pierwsza, pesymistyczna teoria X zakłada, że pracownicy są z natury leniwi, pozbawieni ambicji, unikają odpowiedzialności, są niegodni zaufania i nie można na nich polegać, przez co potrzebują hierarchicznej struktury i stałego nadzoru na każdym szczeblu działalności (Potoczek i Nalepka, 2006, s. 283). Menedżerowie działający zgodnie z tą teorią stosują autorytarny styl pracy, koncentrują się głównie na kontroli i dyscyplinie, co powoduje negatywną atmosferę, brak zaufania i zaangażowania pracowników.

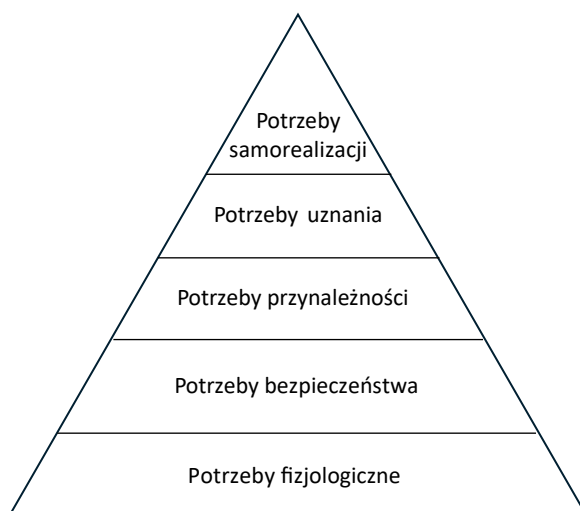
Z kolei druga, optymistyczna teoria Y zakłada, że ludzie z natury czują silną potrzebę osiągnięć, przez co pracują ciężko dla realizacji swoich celów, angażują się w działalność zawodową, chętnie ponoszą odpowiedzialność i biorą czynny udział w podejmowaniu decyzji. Ponadto potrzebują ciągłej motywacji i zaufania ze strony kierownictwa, lubią, gdy powierza się im interesujące zadania i stawia przed nimi

nowe wyzwania, dzięki którym mogą się wykazać i chętnie podnoszą swoje kwalifikacje. Menedżerowie działający zgodnie z tą teorią wykorzystują satysfakcję i determinację pracowników jako główny czynnik motywujący. Tworzą atmosferę pełną wzajemnego wsparcia, dzięki której pracownicy stają się dużo bardziej samodzielni. Głównym zadaniem menedżerów staje się wówczas usuwanie przeszkód, wsparcie pracowników i umożliwianie im samodzielnej realizacji celów.

Teoria McGregora na przestrzeni lat odegrała kluczową rolę w rozwoju dziedziny zarządzania. Uznawana jest za inspirację dla powstania i dalszej pracy nad wieloma innymi koncepcjami. Związana jest ona m.in. z jedną z najśłynniejszych w historii nauk psychologicznych teorii – piramidą potrzeb A. Maslowa.

2.2. Teoria potrzeb A. Maslowa

Teoria potrzeb A. Maslowa zakłada, że człowiek swoimi działaniami dąży do zaspokojenia szeregu potrzeb – od tych najbardziej podstawowych po te bardziej złożone. Jego zdaniem zaspokajanie potrzeb jest najsilniejszą motywacją do działania. „A. Maslow twierdził, że muszą być zaspokojone przede wszystkim potrzeby niższego rzędu, aby było możliwe zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu.” (Berny i in., 2012, s. 83). Zaspokojenie potrzeby niższego stopnia powoduje, że przestaje być ona dla nas motywacją, a staje się nią kolejna, wyższa potrzeba. Natomiast w przypadku, gdy przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb wyższych, potrzeba niższego rzędu przestanie być zaspokajana, spowoduje to stan napięcia i brak koncentracji na wyższych potrzebach.



Rys. 1. Piramida potrzeb Maslowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Maslow, 1943, s. 370).

W procesie zarządzania głównym zadaniem menedżera powinno być kierowanie podwładnymi i motywowanie ich w taki sposób, aby mogli oni zaspokoić wszystkie potrzeby, realizując jednocześnie cele swoje oraz przedsiębiorstwa. W kontekście działania organizacji następujące cele i narzędzia można przypisać odpowiednim poziomom potrzeb:

1. Potrzeby fizjologiczne – odpowiednie wynagrodzenie, niezbędne narzędzia pracy, czas na odpoczynek oraz posiłek.
2. Potrzeba bezpieczeństwa – poczucie stabilizacji zapewnione podpisaną umową o pracę, znajomość zasad BHP, składki ubezpieczeniowe i emerytalne.
3. Potrzeba przynależności – przyjazne stanowisko pracy, spotkania integracyjne.
4. Potrzeba uznania – sprecyzowana ścieżka kariery i awansów, system premii i nagród, dostrzeżenie potencjału przez menedżement.
5. Potrzeba samorealizacji – możliwość zdobywania nowych kwalifikacji, wsparcie rozwoju pracownika.

Jeżeli przedsiębiorstwo nie zapewni możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb pracownika, wizja zaspokojenia wyższych nie będzie dla niego wystarczającą motywacją do podjęcia działania. Może to powodować u niego brak chęci rozwoju, bierną postawę, wycofanie lub całkowitą rezygnację ze współpracy z daną jednostką.

2.3. Dwuczynnikowa teoria motywacji Fredericka Herzberga

Alternatywną teorią do tej opracowanej przez Masłowa jest dwuczynnikowa teoria Herzberga powstała w 1959 roku, będąca jedną z kluczowych teorii w dziedzinie zarządzania. Zakłada istnienie dwóch rodzajów czynników wpływających na zaangażowanie pracowników – czynników higieny oraz czynników motywacji.

Czynnikami higieny są te dotyczące ogólnych warunków pracy, bezpieczeństwa zatrudnienia czy polityki administracyjnej oraz zasad panujących w organizacji. Można je porównać do trzech pierwszych poziomów potrzeb znajdujących się w piramidzie potrzeb opracowanej przez Masłowa, który uznawał, że zaspokojenie każdego kolejnego poziomu potrzeb powoduje powstanie kolejnego procesu motywacji u pracownika. Herzberg twierdzi z kolei, że „Czynniki higieny same w sobie nie motywują, ale jeśli ich jakość jest nieodpowiednia, mogą stać się źródłem niezadowolenia” (Wysocki, 2015, s. 177). Zaspokojenie czynników higieny zapobiega niezadowoleniu pracowników, ale nigdy nie doprowadzi do ich motywowania.

Czynnikami motywacyjnymi są z kolei te odpowiadające dwóm najwyższym poziomom według Masłowa – potrzeb uznania i samorealizacji. To one prowadzą bezpośrednio do motywacji, dalszego działania oraz poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy, przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb higienicznych (Sowińska, 2014, s. 50). Jednoczesne wysokie zaspokojenie czynników higienicznych i motywacyjnych na odpowiednim poziomie prowadzi do osiągnięcia idealnej sytuacji, w której pod-

władni czują się wysoce zmotywowani do pracy, nie mają powodów do narzekania na jej warunki, a także mają poczucie satysfakcji. Zadaniem menedżera jest więc zapewnienie spełnienia podstawowych potrzeb pracowników oraz odpowiednia manipulacja czynnikami motywacyjnymi, tak aby czuli ciągłą motywację i zadowolenie – w ten sposób nie będą oni chcieli zrezygnować ze współpracy oraz będą samodzielnie dążyć do doskonalenia siebie, swoich umiejętności i efektów w pracy, co spowoduje również poprawę ogólnych wyników przedsiębiorstwa. Inne kombinacje poziomu spełnienia nie będą prowadziły do pozytywnych rezultatów dla przedsiębiorstwa, co przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Kombinacje czynników higieny i motywacji

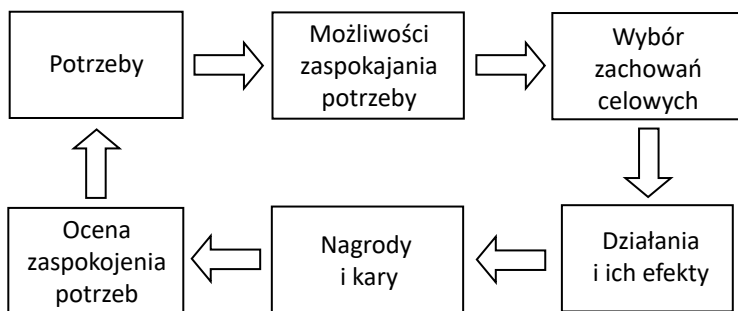
Wyszczególnienie	Niska motywacja	Wysoka motywacja
Wysoka higiena	Pracownicy pracują, aby zarabiać na życie. Niewiele narzekają, ale też nie są silnie zmotywowani.	Idealna sytuacja, w której pracownicy są silnie zmotywowani i mają mało powodów do narzekań.
Niska higiena	Najgorsza sytuacja, w której pracownicy zarówno są zdemotywowani, jak i dużo narzekają.	Pracownicy są zmotywowani, lecz sporo narzekają. Praca sama w sobie jest ekscytująca i pełna wyzwań, ale warunki pracy nie spełniają minimalnych wymagań.

Źródło: (Podmoroff, 2010, s. 29).

3. Czynniki psychologiczne wpływające na proces zarządzania

3.1. Motywacja

Koncepcja zarządzania obejmuje narzędzia motywacji pracowników, będącej procesem regulacyjnym. Wyzwała energię do działania oraz ukierunkowuje dążenie do celu, podtrzymując zaangażowanie. Jeśli pracownik utożsamia swoje interesy z interesami firmy, staje się bardziej efektywny i świadomy wpływu pracy na realizację założonych celów. „Większość definicji ujmuje motywowanie jako: zespół procesów inicjowania określonych czynności (ich podejmowania, rozpoczynania), ukierunkowanie ich przebiegu i utrzymywanie ich trwania aż do osiągnięcia celu.” (Brzezińska i in., 2009, s. 115). To, co robią ludzie, zależy od wzajemnego wpływu osoby i sytuacji oraz motywu i zachęty. Motywacjami nazywa się siły kierujące człowiekiem do określonych czynności, natomiast zachętami – warunki pobudzające osobiste motyw do działania. Nie jest łatwo wpłynąć mobilizująco na pracownika, jednocześnie przyczyniając się do zwiększenia finansów przedsiębiorstwa. „Czynnikiem, który pobudza jednostkę do działania, są potrzeby, a dokładniej – chęć ich zaspokojenia” (Mazur, 2013, s. 158). Jednostka jest motywowana wówczas, gdy ma świadomość danej potrzeby i jednocześnie wyraża gotowość podjęcia określonych działań w celu jej zaspokojenia.



Rys. 2. Proces motywacji

Źródło: (Pocztowski, 2008, s. 203).

Przedstawiony na rys. 2 model ukazuje sekwencje procesu motywacji. Schemat ten uzależniony jest od narastających potrzeb.

3.2. Poczucie własnej wartości

Poczucie własnej wartości jest ogólną oceną lub opinią ludzi o własnym zachowaniu, zdolnościach, wyglądzie i własnej cennieści. „Na tę ocenę wpływają w pewnym stopniu sytuacje, które miały miejsce w przeszłości, osiągnięte cele, doznane niepowodzenia i opinie innych.” (Gros, 2003, s. 37). Ludzie wykazujący wysoki poziom własnej wartości uważają się za cennych, niezastąpionych oraz nieomylnych. Ci o niskim jego poziomie myślą zaś, że są oni pozbawieni wartości i bezużyteczni. Osoby o wysokiej własnej ocenie należy zatrzymywać w firmie, gdyż mogą być pomocne w trudnych zadaniach, choć mogą wykazywać chęć do niesubordynacji czy lekceważenia poleceń, bywają aroganccy i nie słuchają rad. Są za to pewni siebie i skłonni do pracy. Niska samoocena może charakteryzować się niezdolnością do radzenia sobie z powtarzającymi się trudnościami. Dodatkowe nakłady pracy powodują u nich zaniepokojenie i stres, przez co są mniej efektywni.

3.3. Emocje

Aspekt emocji uznano za istotny w procesie funkcjonowania organizacji na początku XXI wieku. Wcześniej uważano, że człowiek jest istotą emocjonalną, ale nie powinno mieć to wpływu na pracę. Emocje uznawano za zbędne, a nawet przeszkadzające w działaniu, a okazywanie smutku czy radości za oznakę słabości. Zmieniło się to, gdy zrozumiano, że nie można oddzielić człowieka od towarzyszących mu emocji. Kierownicy rozumiejący, co czują ich pracownicy, mają większy wpływ na ich motywowanie. Według Daniela Golemana sukces zawodowy menedżera zależy w 20% od jego ilorazu inteligencji, a w 80% od inteligencji emocjonalnej, która obejmuje pięć dziedzin:

- Znajomość własnych emocji – ich świadomość przy podejmowaniu ważnych decyzji.
- Kierowanie emocjami – umiejętność uspokajania się, wychodzenia ze stanów smutku czy frustracji.
- Zdolność motywowania się – „podporządkowanie emocji obranym celom ma zasadnicze znaczenie dla koncentracji uwagi, samomotywacji i opanowania oraz twórczej pracy” (Brzezińska i Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 186).
- Rozpoznawanie emocji u innych – podstawowa umiejętność radzenia sobie w społeczeństwie, zwana empatią.
- Nawiązywanie i podtrzymywanie związków z innymi.

3.4. Intuicja

W podejmowaniu decyzji ludzie kierują się przesłankami racjonalnymi, ale też emocjami i intuicją. W badaniu procesów decyzyjnych nie należy lekceważyć czynników emocjonalnych i intuicji, „która nie jest procesem niezależnym od procesu analizy – obydwie procesy są komplementarnymi składnikami skutecznego systemu podejmowania decyzji” (Simon, s. 33). Kierownicy wyższego szczebla powinni posługiwać się intuicją w sytuacjach, takich jak:

- wysoki poziom niepewności,
- ograniczenie czasu,
- istnienie wielu możliwych decyzji do podjęcia
- brak rzetelnych informacji,
- brak wcześniejszego doświadczenia.

Menedżera mającego zdolności intuicyjne charakteryzuje:

- dobre mniemanie o sobie
- ciekawość,
- niezależność,
- wewnątrzsterowność,
- przykładanie działania nad bezczynność,
- przekładanie stylu nieformalnego nad formalny,
- koncentracja raczej na rozwiązaniach niż problemach,
- nie próbuje być „wszystkim dla każdego” (Brzezińska i Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 193).

3.5. Typy osobowości

Wyodrębnia się 8 typów osobowości, biorąc pod uwagę 8 przeciwstawnych preferencji. Aby je określić, należy zbadać charakterystyki zachowań człowieka w relacjach międzyludzkich. To kryterium dzieli osobowości na ekstra- i introwertyków.

Ekstrawertyk interesuje się zdarzeniami występującymi w otoczeniu. W pracy jest aktywny, łatwo porozumiewa się z współpracownikami, a jego działania są szybkie, często bez dłuższego namysłu. Introwertyk skupia się zaś na swoich odczuciach i marzeniach, woli pracować w samotności, aby móc skoncentrować się na postawionym zadaniu. Może pracować nieprzerwanie nad jednym projektem i rozmyśla nad podejmowanymi działaniami.

Kolejnym kryterium jest sposób pozyskania informacji, który dzieli ludzi na sensualistów i intuicjonistów. Sensualista kieruje się w podejmowaniu decyzji percepcją, działa za pomocą zmysłów. Formułowanie wniosków zajmuje mu zazwyczaj więcej czasu, lecz dzięki temu rzadziej się myli. Intuicjonista zaś tworzy informacje na podstawie własnych przeczuc i wyobraźni, które trudno logicznie uargumentować ze względu na podświadome podejmowanie decyzji. Pozwala to jednak na odkrywanie nowych możliwości, wcześniej niedostrzeganych przez sensualistów.

Z kolei ze względu na sposób posługiwania się pozyskaną informacją dzieli się ludzi na myślicieli i idealistów. Myśliciel bazuje na dokładnej analizie informacji, a pod uwagę bierze tylko obiektywne czynniki oparte na logicznym myśleniu. W trakcie projektu nie kieruje się uczuciami, potrafi być bezwzględny, często raniąc odczucia reszty drużyny. Idealista zaś opiera swoje przekonania na osobistych wartościach. Jest sympatyczny w usposobieniu, a także ostrożny w wypowiedzaniu treści, uznając cele członków zespołu.

Czwartym kryterium jest styl dostosowania się do świata zewnętrznego. Wyróżnia się w ten sposób dominatorów oraz percepcjonistów. „Dominator preferuje postawę osądzenia w myśleniu i odczuwaniu, wykazuje tendencję do planowanego, zdecydowanego i uporządkowanego postępowania. Podejmuje i egzekwuje decyzje” (Gros, 2003, s. 46). Jest nazywany także sędzią, preferuje ustalony wcześniej plan działania, szybko podejmuje decyzje i czerpie satysfakcję z podporządkowania sobie reszty zespołu. Percepcjonista natomiast gromadzi informacje z zewnątrz, nie upiera się przy swoim zdaniu, jest otwarty na zmiany i korekty. Cechuje go zrozumienie otaczającej rzeczywistości, pragnie dowiedzieć się wszystkiego o nowym projekcie.

3.6. Wartości

„Wartości to główne motywatory ludzkiego działania. Determinują sposób nadawania znaczenia zdarzeniom i rzeczywistości.” (Brzezińska i Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 179). Możemy podzielić je ze względu na powszechność dążeń ludzkich na podstawowe, odzwierciedlające przekonania ludzi o potrzebie ich występowania, oraz powszechne. Do pierwszej grupy zaliczyć możemy m.in. równość, która w miejscu pracy oznacza jednakowość w możliwości rozwoju kariery zawodowej, traktowaniu pracowników bez względu na ich pozycję, obsadzaniu stanowisk przez kobiety i mężczyzn oraz pozyskiwaniu przywilejów i wynagrodzeń. Poza tym ozna-

cza jednakowość w interpretacji przepisów prawa, szans w dostępie do nauki oraz możliwości otrzymywania świadczeń i usług społecznych. Takimi wartościami jest również pokój, szczęście czy zabezpieczenie rodziny. Do pośrednich zaś wartości zaliczamy między innymi odwagę, której przykładem może być publiczne wystąpienie członka zespołu niezgadającego się na niewłaściwe traktowanie kolegi przez zarządzających, a także uczciwość i odpowiedzialność, które są niezbędne podczas pracy grupowej.

Drugi podział pozwala rozróżnić osoby o wartościach pragmatycznych, rozważające, czy zaangażowanie pomoże im stać się bardziej efektywnymi, oraz o wartościach etyczno-moralnych, którym zależy na tym, by działanie, którego się podejmą, było słuszne. Ludzkie wartości można podzielić ze względu na zainteresowania na:

- Wartości społeczne – ukierunkowane na relacje z ludźmi.
- Wartości teoretyczne – ukierunkowane na szukanie prawdy.
- Wartości ekonomiczne – skoncentrowane na konsumpcji produktów.
- Wartości estetyczne – zainteresowanie artystycznymi cechami przedmiotu.
- Wartości polityczne – najczęściej skoncentrowane na posiadaniu władzy; celem jest podporządkowanie nowych terytoriów oraz wywieranie wpływu na jednostki.
- Wartości religijne – u osób „ukierunkowanych na wiarę, życie nadprzyrodzone i życie bez końca. Swoje działania opierają na tej wierze i przypisują jej wielkie znaczenia” (Gros, 2003, s. 77).

To, jakimi wartościami się kierujemy, zależy od indywidualnych przekonań. „Przekonania tworzone są w sposób nieświadomy po to, by dokonywać pewnych generalizacji związanych z interpretacją świata zewnętrznego” (Brzezińska i Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 180). Kształtowane są na podstawie wydarzeń z przeszłości oraz osobistych doświadczeń. Przekonania mają duży wpływ na działanie w firmie, gdyż to, co wydaje się człowiekowi słuszne, nie zawsze takie jest.

4. Analiza wyników badania własnego

W ramach projektu przeprowadzone zostało badanie ankietowe zatytułowane „Postrzeganie wpływu czynników psychologicznych na proces zarządzania”, mające na celu zbadanie pośród ankietowanych świadomości oraz postrzegania wpływu i wykorzystania czynników psychologicznych w trakcie procesu zarządzania. W badaniu udział wzięły 44 osoby, zróżnicowane zarówno pod względem wieku, płci czy miejsca zamieszkania, jak i wykształcenia czy liczby dotychczasowych miejsc pracy. Ostatni z tych czynników był stosunkowo ważny, gdyż to właśnie zatrudnienie daje możliwość obcowania z samym procesem zarządzania.

4.1. Ogólna znajomość występowania wybranych czynników psychologicznych w procesie zarządzania

Niezależnie od stanowiska i wykonywanej pracy każdy na pewnym etapie życia zostaje poddany procesowi zarządzania. Menadżerowie w firmach bardzo często wykorzystują w nich szereg czynników psychologicznych. Często ludzie nie są świadomi tego zabiegu, co nie oznacza, że jest to nieestosowne czy też nieetyczne. Ankietowani zostali poproszeni o odpowiedź na kilka pytań odnośnie do styczności z wykorzystaniem czynników psychologicznych w procesie zarządzania.

Pierwszym z nich było „Czy kiedykolwiek słyszałeś/-aś o wykorzystaniu podanych czynników w procesie zarządzania?” Ma ono na celu ogólne rozeznanie czy respondent jest zaznajomiony z poszczególnymi czynnikami w kontekście procesu zarządzania. Wyniki zaprezentowano w tab. 2.

Tabela 2. Znajomość czynników psychologicznych wśród respondentów

Czynnik psychologiczny	Odpowiedź „tak”		Odpowiedź „nie”	
	liczba odpowiedzi	udział procentowy	liczba odpowiedzi	udział procentowy
Motywacja	42	95,45	2	4,55
Poczucie własnej wartości	23	52,27	21	47,73
Emocje	38	86,36	6	13,64
Intuicja	31	70,45	13	29,55
Typy osobowości	25	56,82	19	43,18
Wartości	22	50	22	50

Źródło: opracowanie własne.

Z danych przedstawionych w tab. 2 można wywnioskować, iż najpopularniejszym czynnikiem psychologicznym, na którym skupiono się zarówno w swojej pracy, jak i samym badaniu ankietowym, jest motywacja. 95,45% badanych odpowiedziało, że słyszało o jej wykorzystywaniu w procesie zarządzania. Nie da się ukryć, że ma ona także duże znaczenie w codziennym życiu, gdyż to właśnie dzięki niej podejmujemy się wykonania wielu prozaicznych czynności.

Niewiele mniej popularne okazały się emocje, bowiem 86,36% respondentów udzieliło twierdzącej odpowiedzi na zadane im pytanie dotyczące właśnie emocji. Powszechnie znany jest fakt, iż to właśnie one bardzo często kierują nami w życiu. Jednak nie zawsze decyzje podejmowane pod ich wpływem są tymi odpowiednimi.

Wielu respondentów (70,45%) zaznaczyło także intuicję jako czynnik psychologiczny wykorzystywany w procesie zarządzania. Podobnie jak w przypadku emocji ludzie często kierują się nią podczas podejmowania decyzji w życiu codziennym.

Ponad połowa ankietowanych (56,82%) potwierdziła także, iż w procesie zarządzania jednym z czynników są typy osobowości. Są one często ważnym aspektem doboru osób do poszczególnych zadań, stanowisk czy funkcji. To często od typu oso-

bowości zależeć może, czy wybrana osoba będzie czuła się dobrze w obliczu stawianych jej wyzwań oraz czy będzie w stanie im podołać.

Niewiele więcej niż połowa ankietowanych (52,27%) odpowiedziała, iż słyszała o wykorzystaniu poczucia własnej wartości jako czynnika w procesie zarządzania. Często bywa ono ważnym elementem, gdyż pracownik wykonujący powierzone mu zadania powinien wierzyć, że ich wyniki są na jak najwyższym poziomie. Jak jednak ma to mieć miejsce, jeśli sam nie wierzy w swoją wartość, a tym samym w umiejętność osiągnięcia wartościowych wyników swojej pracy?

Najmniej znanym wśród podanych czynników okazały się wartości. Na pytanie o wiedzę na temat wykorzystywania ich w procesie zarządzania twierdząco odpowiedziała równo połowa respondentów. W wielu przypadkach nie mają one wpływu na ten proces, jednak są takie obszary, gdzie są wręcz niezbędne, bo czy można wyobrazić sobie żołnierza niebędącego patriotą?

4.2. Akceptowalność wykorzystywania wybranych czynników psychologicznych w procesie zarządzania

Stosowność wykorzystywania niektórych czynników psychologicznych jest często rozważana. Dlatego drugim pytaniem, jakie zostało zadane respondentom, było ocenienie w skali od 1 do 5 stosowności wykorzystywania podanych czynników w procesie zarządzania. Wyniki przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Ocena stosowności wykorzystywania podanych czynników psychologicznych

Czynnik psychologiczny	Suma przyznanych punktów	Średnia przyznanych punktów
Motywacja	183	4,16
Poczucie własnej wartości	117	2,66
Emocje	131	2,98
Intuicja	133	3,02
Typy osobowości	144	3,27
Wartości	135	3,07

Źródło: opracowanie własne.

Z wyżej zaprezentowanych danych wynika, że wykorzystywanie jednych czynników psychologicznych w procesie zarządzania jest bardziej akceptowalne, zaś innych – nieco mniej.

Bezspornie najwyżej ocenianym czynnikiem jest motywacja. Ankietowani przyznawali jej średnio 4,16 punktu z 5 możliwych. Może oznaczać to, że większość ludzi chce, aby ich zmotywowanie do wykonywania poszczególnych zadań było dostrzegane.

Drugim najbardziej dostrzeżonym czynnikiem były typy osobowości. Z 5 możliwych do przyznania punktów średnio oceniano stosowność wykorzystywania tego czynnika na 3,27. Może być to związane z chęcią ludzi do dobierania im zadań i stanowisk na podstawie ich cech charakteru.

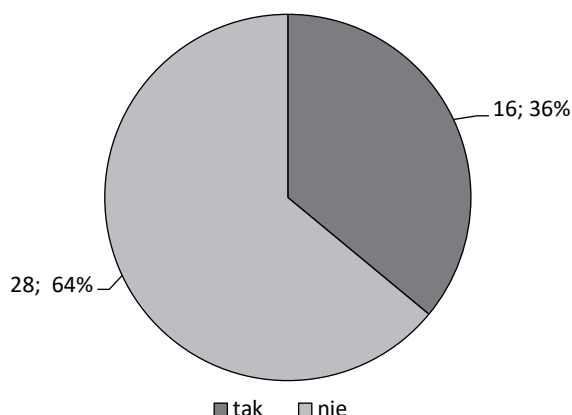
Z kolei stosowność wykorzystywania takich czynników, jak intuicja czy wartości, była oceniana na bardzo podobnym poziomie. Średnio przyznawano im kolejno 3,02 i 3,07. W większości przypadków uczestniczący w procesie zarządzania nie patrzą przychylnie na kierowanie się intuicją, gdyż często potrafi ona zawodzić. Podobnie postrzega się kierowanie się wartościami. Na większości stanowisk nie mają one większego znaczenia.

Kierowanie się emocjami powszechnie uważane jest za mało stosowne. Respondenci przyznawali temu czynnikowi średnio 2,98 punktu, co tylko może potwierdzać tę tezę. Prawdopodobnie nikt nie chciałby, aby jego przełożony, zarządzając przedsiębiorstwem lub zespołem, kierował się głównie emocjami.

Zdecydowanie najniżej ze wszystkich podanych czynników psychologicznych oceniono poczucie własnej wartości. Można z tego wywnioskować, że respondenci nie łączą, lub nie chcą łączyć, swojej wartości z wartością wykonywanych przez siebie zadań.

4.3. Bycie osobą zarządzającą procesem zarządzania

Bardzo często prowadząc się rozważania o procesie zarządzania, myśli się o przydzielaniu nam nowych zadań i obowiązków, przed czym często czuje się obawę. Respondenci zaś zostali zapytani o to, czy kiedykolwiek mieli do czynienia z procesem zarządzania jako osoba zarządzająca. Odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Odpowiedzi respondentów na pytanie „Czy kiedykolwiek miałeś/-aś do czynienia z procesem zarządzania jako osoba nim zarządzająca?”

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowany odsetek (63,6%) ankietowanych odpowiedział, że nigdy nie miał do czynienia z procesem zarządzania jako osoba zarządzająca. Bardzo często zdarza się tak, że ludzie boją się odpowiedzialności, a nie da się ukryć, że zarządzanie w bardzo dużym stopniu wiąże się z jej ponoszeniem.

Jednak 36,4% respondentów odpowiedziało, że zarządzało tym procesem. Należy również podkreślić, że w życiu niejednokrotnie jesteśmy stawiani w obliczu takiego wyzwania, nie zawsze w pracy zawodowej. Często może to być projekt na studiach, prowadzenie zastępu czy drużyny, działalność w harcerstwie czy też przewodniczenie grupie.

4.4. Wykorzystanie czynników psychologicznych, kiedy jest się osobą zarządzającą

Grupie ankietowanych, którzy twierdząco odpowiedzieli na poprzednie pytanie, zadano kolejne. Jego celem było wskazanie, z wykorzystaniem których czynników psychologicznych ankietowani spotkali się podczas zarządzania procesem zarządzania. Wyniki przedstawiono w tab. 4.

Tabela 4. Wykorzystanie czynników psychologicznych jako osoba zarządzająca

Czynnik psychologiczny	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Motywacja	15	93,8
Poczucie własnej wartości	1	6,3
Emocje	1	6,3
Intuicja	8	50
Typy osobowości	9	56,3
Wartości	8	50

Źródło: opracowanie własne.

W procesie zarządzania często bazuje się na własnym doświadczeniu i wiedzy, nie zwracając szczególnej uwagi na wykorzystywane czynniki psychologiczne. Często zwraca się na to uwagę dopiero przy głębszej analizie.

Zdecydowanie najczęściej wykorzystywanym czynnikiem jest motywacja. Korzystanie z niej zadeklarowało 93,8% respondentów. Można zatem wywnioskować, że preferują oni nie tylko docenianie swojej motywacji, ale także doceniają czyjąś motywację oraz cenią pracę w zmotywowanym zespole.

Drugim najczęściej wykorzystywanym przez badanych czynnikiem psychologicznym okazały się typy osobowości, które zaznaczyło 56,3% ankietowanych. Wnioskiem z tego może być fakt, że o wiele lepiej pracuje się w zespole, gdy zadania i funkcje są jak najbardziej dopasowane do osób za nie odpowiedzialnych.

Następne okazały się wartości oraz intuicja. Korzystanie z nich wykazało 50% ankietowanych. Wartości często nie są głównym czynnikiem, jednak niejednokrotnie wolimy pracować z ludźmi o podobnych wartościach i poglądach. Intuicja, mimo że potrafi zawodzić, nierzadko jest jednak wykorzystywana.

Najrzadziej wybieranymi przez respondentów czynnikami psychologicznymi podczas procesu zarządzania są emocje oraz poczucie własnej wartości. Korzystanie z nich zadeklarowało jedynie 6,3% osób. Jak widać, nie są one popularne, a przynajmniej nie chce się, aby tak było.

4.5. Dodatkowe czynniki psychologiczne

Proponowane wcześniej czynniki nie są jedynymi. Ich zbiór może być tak naprawdę nieograniczony. Na koniec ankietowanym zadano dodatkowe pytanie (opcjonalne), w odpowiedzi na które mogli wymienić dodatkowe czynniki, które chcieliby dodać do proponowanego wcześniej zbioru. Wśród nich znalazły się takie jak:

- inteligencja,
- kompetencje,
- presja,
- zaufanie,
- pewność siebie,
- akceptacja.

5. Zakończenie

Analiza przedstawionych teorii behawioralnych w zarządzaniu ukazuje widoczne różnice w podejściu twórców przedstawionych teorii do tematu zadań menedżera w zarządzaniu i motywacji pracowników. Każda z teorii przedstawia odmienne perspektywy, ale jednocześnie mają one wiele cech wspólnych, po analizie których każdy menedżer będzie w stanie wyciągnąć odpowiednie wnioski, co przełoży się na jego świadomość, jaka postawa najlepiej motywuje.

Istotne jest również zrozumienie czynników emocjonalnych, które mają wpływ na proces zarządzania. Pozwalają one menedżerom na lepsze zarządzanie podwładnymi poprzez opracowanie strategii pozwalającej na bardziej zindywidualizowane i spersonalizowane podejście.

Z przeprowadzonego badania wynika, że motywacja jest najczęściej wykorzystywanym czynnikiem psychologicznym w zarządzaniu. Wpływa na zaangażowanie, przez co również na wydajność pracowników, a jej lepsze zrozumienie i odpowiednia stymulacja prowadzi do poprawy wyników. Przynajmniej połowa ankietowanych wskazała, że spotkała się z wykorzystaniem wszystkich pozostałych czynników, co wskazuje na dobrą znajomość tematu psychologii behawioralnej zarządzania wśród menedżerów.

Literatura

- Berny, J., Leśniewski, M. i Górski, P. (2012). Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedl-
cach*, (92).
- Brzezińska, E. i Paszkowska-Rogacz, A. (2009). *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*. Difin.
- Encyklopedia zarządzania. (b.d.). *Teoria X i Y*. Pobrano z https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_X_i_Y
- Gros, U. (2003). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mazur, M. (2013). *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Miroński, J. (2013). Wpływ poglądów i przekonań menedżerów na ich zdolność wykorzystania i rozwijania potencjału pracowników. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 1146.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Podmoroff, D. (2010). *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Potoczek, N. i Nalepka, A. (red.). (2006). *Empowerment w kreowaniu filozofii samozarządzania. Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta*, Nowy Sącz.
- SalesHR. (b.d.). *Hierarchia potrzeb Masłowa w procesie motywacji pracowników*. Pobrano z <https://saleshr.pl/hierarchia-potrzeb-maslowa-w-procesie-motywacji-pracownikow/>
- Simon, H. A. (1998). *Podejmowanie decyzji menadżerskich*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Sowińska, A. (2014). *Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne*. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Wysocki, S. (2015). *Czynniki higieny i motywacji w organizacji – badania w przedsiębiorstwie komunikacyjnym*.
- Von der Heyde, A. i Von der Linde, B. (2009). *Psychologia dla kadry zarządzającej*. Wydawnictwo C. H. Beck.

Behavioural Theories and Psychological Factors Influencing Management Control Factors

Abstract: The aim of this paper is to analyse the impact of behavioural theories and psychological factors on management control systems. It presents three of the most prominent behavioural theories influencing the management of employees in organisations. Additionally, several popular emotional factors were cited, along with their impact on employee engagement and satisfaction. A study was conducted with a sample of 44 individuals. The study aimed to determine the prevalence and acceptance of these psychological factors in the human resources and management process.

Keywords: motivation, psychological factors, management, behavioural theories