

PRACE NAUKOWE

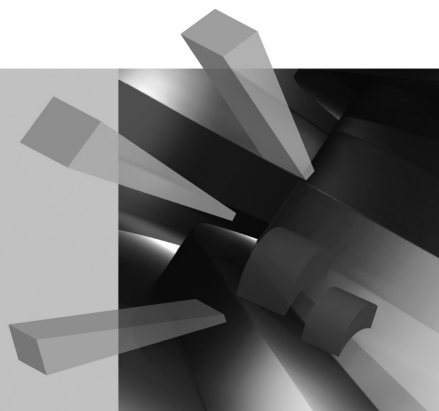
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrysiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning.....	410
Joanna Olkiewicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions.....	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Jagoda Stompór-Świdarska

Uniwersytet Wrocławski

PSYCHOSPOŁECZNE UWARUNKOWANIA DECYZJI MENEDŻERSKICH W ORGANIZACJACH

Streszczenie: Analizie poddano najważniejsze decyzje zawodowe podjęte przez menedżerów w ciągu ich życia zawodowego – w badaniach wzięło udział 60 menedżerów. W artykule skoncentrowano się na analizie uwarunkowań podjętych decyzji. Badani w swoich decyzjach wskazują najczęściej na uwarunkowania psychiczne – związane z osobą samego decydenta, są to uwarunkowania konstytuujące. Własne limitujące stany świata badana grupa menedżerów spostrzegła jako znacznie rzadziej decydujące o powodzeniu decyzji. Uwarunkowania społeczne – zewnętrzne osobowe i nieosobowe stany świata – są rzadziej ujmowane przez badanych. Wyniki badań wskazują na konieczność uwrażliwienia menedżerów na uwarunkowania decyzyjne, w szczególności umiejętność orientowania się w zewnętrznych stanach świata i koordynowania ich z tym, co każdy z nich wie o sobie.

Słowa kluczowe: podejmowanie decyzji, uwarunkowania decyzji, stany świata, decyzje menedżerskie.

1. Wstęp

Zadaniem niniejszego artykułu jest wskazanie uwarunkowań kluczowych decyzji podejmowanych przez menedżerów w organizacjach. Decyzje kluczowe zostały określone przez menedżerów, a ich waga wynika z oceny samego decydenta. Decydent określa taką decyzję jako wydarzenie o doniosłych konsekwencjach zawodowych, mających swoje odniesienie do innych sfer życia menedżera (np. sfery rodzinnej – decyzja o zmianie pracy może powodować konieczność zmiany miejsca zamieszkania pozostałych członków rodziny). Decyzje kluczowe mogą wyznaczać trajektorie dalszego życia zawodowego decydenta, a konsekwencje takich decyzji stają się często przedmiotem kolejnych decyzji.

Sytuacja decyzyjna jest wynikiem relacji między decydem a środowiskiem, w którym zachodzi konieczność podjęcia działania [Biela, Chlewiński, Walesa 1978]. Psychologiczna teoria decyzji opisuje zarówno strukturę zadań decyzyjnych, jak i właściwości osoby podejmującej decyzję [Tversky, Kahneman 1986; Szapiro 1993]. Podejmowanie decyzji polega na wyborze możliwego działania ze zbioru alternatyw, które są dane w otoczeniu [Bross 1965; Czermiński, Czapiewski 1995]. Jest ono

uwarunkowane wieloma czynnikami, na które decydent ma wpływ w różnym stopniu. W niektórych sytuacjach decydentowi towarzyszy odczucie nacisku czy determinacji, jednakże w każdym ludzkim wyborze, w zależności od wagi podejmowanej decyzji, można dostrzec czynność wolnego wyboru [por. Scheler 1963].

Sytuację decyzyjną można również rozpatrywać jako funkcję argumentów, z których pierwszy to zbiór wyznaczników podmiotowych, a drugi zbiór wyznaczników przedmiotowych [Biela 2001]. Wyznaczniki podmiotowe dotyczą układów dyspozycji menedżera, jego uzdolnień, cech. Do takich układów można zaliczyć m.in. dyspozycje motywacyjne, zdolności do myślenia konwergencyjnego i dywergencyjnego (np. zdolność nazywania pojęć, tworzenie klas i relacji, korelacji znaczeniowych). W czasach globalizacji szczególnie aktualne stają się wymagania stawiane menedżerom co do ich zdolności i możliwości.

W całej sytuacji decyzyjnej wyodrębnia się następujące dziedziny decyzyjne [Biela i in. 1978; Koziński 1969; Szaniawski 1972; Tyszka 1986, 1999; Walesa 1988]: 1. przedmiot decyzji – obszar, którego dotyczy cel decyzji; 2. cele decyzji – świadomość celowości własnego działania, perspektywa czasu przyszłego zamierzonego działania, treściowa i formalna analiza celów; 3. alternatywy – możliwości wyboru, proces poszukiwania i tworzenia alternatyw działania; 4. stany świata – świadomość wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań wyborów; 5. subiektywna ocena prawdopodobieństwa wyniku decyzji; 6. subiektywna i obiektywna wartość wyników decyzji (użyteczność) oraz ocena prawdopodobieństwa wystąpienia konsekwencji działania; 7. źródła informacji – umiejętność korzystania z różnych zasobów informacji oraz oszacowanie ich ważności przy podejmowaniu danej decyzji (źródła osobowe i nieosobowe, zewnętrzne i wewnętrzne itd.); 8. subiektywne poczucie ryzyka – świadomość wyboru określonej wartości przy jednoczesnym poczuciu rezygnacji z innych możliwości działania, realizowanie działania w warunkach ryzyka; 9. poczucie odpowiedzialności za wyniki decyzji; 10. żal postdecyzyjny [por. Stompór-Świdarska, Witkowski 2011].

W niniejszym artykule skoncentrowano się szczególnie na jednej dziedzinie decyzyjnej, którą są stany świata – czyli uwarunkowania decyzji; analizie poddano najważniejsze decyzje zawodowe podjęte przez menedżerów.

Podjmując konkretne decyzje, ze względu na ich ważność i znaczenie dla decydenta, identyfikujemy różną liczbę elementów uwzględnionych przez ten model [Tyszka 1986, 2010]. Planowanie i podejmowanie decyzji jest nie tylko racjonalnym wybieraniem optymalnych warunków, ale przede wszystkim widoczne jest w tym działaniu zaangażowanie emocjonalno-motywacyjne [Mądrzycki 1996].

2. Ujmowanie stanów świata – uwarunkowania decyzji

Zarówno wewnętrzne uwarunkowania decydenta (m.in. własne kompetencje, umiejętności, obraz siebie, poczucie kontroli itp.) [Weiner 1985], jak i społeczne czynniki

(np. rodzina pochodzenia, status społeczny itp.) wywierają wpływ na ludzkie myślenie i działanie.

Osoba odbiera ze środowiska informacje i na ich podstawie wnioskuje o sytuacji. Na przebieg działania ma również wpływ to, co nie zostało odebrane i uwzględnione przez decydenta. Plan działania, podjęty przez podmiot, tworzony jest na podstawie tego, co zostało odebrane, to zaś, co przeoczone, może mieć wpływ korygujący w trakcie trwania działania.

Uwarunkowania wewnętrzne mogą mieć charakter konstytuujący – wspierający decydenta w działaniu, np. posiadane kompetencje społeczne, wysoki poziom inteligencji emocjonowanej. Natomiast uwarunkowania wewnętrzne o charakterze limitującym, ograniczają decydenta w jego możliwościach, są pewnego rodzaju utrudnieniami w podejmowaniu skutecznego działania.

Stany świata związane ze środowiskiem zewnętrznym mogą również mieć charakter konstytuujący lub limitujący dla decydenta. Mogą mieć charakter osobowy (np. wspierający przełożony, dobrze funkcjonujący zespół współpracowników czy przeciwnie, autorytaryzm przełożonego) lub nieosobowy (np. korzystna sytuacja na rynku czy zła kondycja finansowa firmy).

W badaniach naukowych podejmuje się analizę uwarunkowań (wewnętrzne i zewnętrzne stany świata) sytuacyjnych i środowiskowych decyzji oraz ich wpływ na zadanie decyzyjne [np. Czerwińska-Jasiewicz 1997; Koziński 1977; Simons, Thompson 1998]. Poziom orientacji w sytuacji decyzyjnej zależy głównie od ogólnego rozwoju poznawczego jednostki [Biela i in. 1978] oraz przebiegu indywidualnego rozwoju. Jednostka może posiadać różną orientację w stanach świata. Możemy mówić o orientacji słabej, kiedy decydent ma brak poczucia związku własnych uwarunkowań z powodzeniem decyzji lub też bierze pod uwagę tylko wewnętrzne cechy bez uwzględniania zewnętrznego kontekstu, i odwrotnie – orientacja dobra wyraża się w rozumieniu powiązania ze sobą elementów świata wewnętrznego: własnych cech i kompetencji z sytuacją zewnętrzną, ale bez całościowego rozumienia tych zależności. Orientacja pełna występuje u decydentów znających uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne decyzji oraz potrafiących określić, w jakim stopniu wpływają one na powodzenie podejmowanej decyzji.

W związku z tym można powiedzieć, że na sukces decyzji menedżerskich wpływ może mieć jego osobiste doświadczenie, to jaki jest – jakie posiada kompetencje, ale również w jakim środowisku przyszło mu działać, czyli koordynowanie obu perspektyw: wewnętrznej i zewnętrznej.

3. Prezentacja wyników badań

W badaniu wzięło udział 60 menedżerów, 30 kobiet i 30 mężczyzn, reprezentujących średni i wyższy stopień zarządzania w organizacjach. Dane dotyczące najważniejszych decyzji zawodowych, jakie podjęli w swoim życiu zawodowym menedżerowie, zebrano za pomocą wywiadu eksploracyjno-krytycznego, zawartego

w Kwestionariuszu do Badania Decyzji Zawodowych (wersja modyfikowana, Jagoda Stompór-Świdarska, autorstwo C. Walesy i zespołu badawczego Katedry Psychologii Rozwojowej KUL). Kwestionariusz jest skonstruowany z 37 otwartych pytań, opartych na komponentach wyróżnionych w normatywnym modelu decyzji. Badania miały charakter indywidualny. Wypowiedzi były notowane lub nagrywane za zgodą osoby badanej. Osoby badane zapewniono o anonimowości badań.

Ujmowanie stanów świata, czyli uwarunkowań sytuacji decyzyjnej w przeddecyzyjnym etapie, polega na ujmowaniu kontekstu zewnętrznego i wewnętrznego decyzji. Zewnętrzne stany świata reprezentowane są przez układy czynników, stanowiących tło podejmowanej decyzji, sprzyjających jej lub też ograniczających możliwości zrealizowania zamierzeń. Kontekst ten obejmuje również wewnętrzne (osobowościowe) korelaty [Kozielecki 1977].

Odpowiedź na pytanie: jakie stany świata uwzględniają badani przy podejmowaniu ważnych decyzji zawodowych, znajduje się w tabelach.

Z zebranych danych wynika, iż badani menedżerowie wskazują zarówno uwarunkowania wewnętrzne swoich decyzji, jak i zewnętrzne. Zdecydowanie częściej uwzględniają jednak stany świata, które są konstytuujące – wspierają ich decyzje.

3.1. Wewnętrzne uwarunkowania decyzji

Wskazywane uwarunkowania wewnętrzne mają ścisły związek z podejmowaną decyzją i jej typem. Badani nie wymieniają wszystkich swoich cech, lecz jedynie te, które miały ich zdaniem istotny związek z tą decyzją.

Tabela 1. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących wewnętrznych stanów świata konstytuujących i limitujących według płci badanych

Stany świata wewnętrzne	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	N	N %	N	N %	N	N %
Konstytuujące	28	93,3	28	93,3	56	93,3
Limitujące	5	16,7	7	23,3	12	20,0

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie częściej badani ujmują konstytuujące wewnętrzne uwarunkowania decyzji (93% badanych). Prawdopodobnie ma to związek z tym, iż omawiane najważniejsze decyzje zawodowe są w większości decyzjami ocenianymi całościowo pozytywnie przez badanych i są one akceptowane. Być może sukces jest wiązany z aspektami pozytywnymi decyzji, wsparciem ze strony otoczenia oraz własnymi możliwościami. Zależność ta pokazuje, iż w decyzjach zawodowych, badani brali pod uwagę przede wszystkim swoje pozytywne cechy, które mogły wspomagać podejmowaną decyzję, np. *jestem pewny siebie, umiem pracować w zespole, mam świadomość swojej wiedzy i umiejętności*. Wymieniane są przede wszystkim cechy charakteru (*jestem przewidujący, konsekwentny, otwarty na zmiany*), potrzeby (*chciałem wykazać się kompetencjami*), preferencje (*preferuję stałe rozwijanie się*),

przekonania (*mam osobiste przekonanie co do słuszności moich działań*). Uwarunkowania wewnątrz limitujące wskazane przez badanych to m.in.: brak pewności swoich kompetencji, stwierdzenie, że się do tego nie nadają, boję się podejmowania ryzyka, lęki i obawy. Tylko 20% badanych wskazuje na limitujące własne uwarunkowania decyzji.

Orientacja we własnych możliwościach jest podstawą dokonywania właściwych decyzji. Nieliczne osoby przyznają, iż nie brały pod uwagę tego, jakie są przy podejmowaniu decyzji. Zaskakujące okazało się, iż pewne limitujące cechy były pomocne w realizowaniu decyzji (*wiedziałem, że łatwo się przejmuję*). Znajomość swoich negatywnych cech umożliwiła wielu osobom podjęcie odpowiedzialnej decyzji. Można więc zauważyć pozytywny związek cech zarówno pozytywnych, jak i negatywnych z wynikiem decyzji.

Badani wykazywali różny poziom orientacji w swoich wewnętrznych uwarunkowaniach decyzji. Pewne limitujące cechy okazały się pomocnicze w realizowaniu decyzji, znajomość negatywnych cech dała badanym możliwość podjęcia bardziej odpowiedzialnej decyzji.

3.2. Zewnętrzne uwarunkowania decyzji

Wśród zewnętrznych stanów świata, mających znaczenie przy podejmowaniu decyzji, wymieniane są przez menedżerów zarówno te, które ograniczały możliwość podjęcia decyzji czy dokonania wyboru, jak również wspierające, przemawiające za wyborem danej alternatywy lub też potwierdzające wybór.

Tabela 2. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących zewnętrznych osobowych stanów świata konstytuujących i limitujących według płci badanych

Stany świata zewnętrzne osobowe	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	N	N %	N	N %	N	N %
Konstytuujące	12	40	12	40	24	40
Limitujące	3	10	3	10	6	10

Źródło: opracowanie własne.

Przy ujmowaniu zewnętrznych osobowych stanów świata 40% badanych menedżerów bierze pod uwagę konstytuujące stany świata, a tylko co dziesiąta osoba wskazuje limitujące uwarunkowania swoich decyzji. Wynik ten świadczy o niedoszacowaniu w decyzjach menedżerskich uwarunkowań zewnętrznych decyzji o charakterze osobowym, w szczególności uwarunkowania ograniczające decyzje są koordynowane w bardzo niskim zakresie przez ogół badanych.

Wymieniane są konstytuujące osobowe uwarunkowania, jak np.: sytuacja rodziny, pomoc rodziny, znajomi namawiający do zmiany pracy, wsparcie współmałżonka, wsparcie partnerów biznesowych. Limitujące uwarunkowania osobowe wska-

zywane przez badanych to np.: brak wiary w rodzicach, że decydent sobie poradzi z sytuacją decyzyjną.

W nieosobowych konstytuujących stanach świata badani podają m.in.: ciekawą ofertę pracy, dobry czas na rynku, posiadanie samochodu, posiadanie kapitału, dużo ofert pracy na rynku. Jako ograniczenia nieosobowe – uwarunkowania limitujące decyzje – badani wymieniają np.: brak innych ofert pracy, pochodzenie z wieloosobowej biednej rodziny, napiętą atmosferę w pracy, niskie zarobki.

Tabela 3. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących wewnętrznych stanów świata konstytuujących i limitujących według płci badanych

Stany świata zewnętrzne nieosobowe	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	N	N %	N	N %	N	N %
Konstytuujące	12	40	20	66,7	32	66,7
Limitujące	6	20	10	33,7	16	33,7

Źródło: opracowanie własne.

Konstytuujące nieosobowe stany świata spostrzega 66% badanych, a limitujące uwarunkowania – jedna trzecia badanych. Zdecydowanie częściej badani menedżerowie wskazują na tego typu uwarunkowania decyzji niż na uwarunkowania zewnętrzne osobowe. Jest prawdopodobne, że badani większą wagę przywiązują do spostrzeganej sytuacji zewnętrznej niż do innych osób, które warunkują ich wybory.

Badani dostrzegają zdecydowanie więcej konstytuujących stanów wewnętrznych niż zewnętrznych. Biorąc pod uwagę, iż w większości decyzje oceniane są przez badanych jako pozytywne, można zauważyć tu potwierdzenie atrybucji przypisywania przyczyn sukcesów i porażek. Badania wykazują [Zuckerman 1979], iż ludzie mają większą skłonność do wewnętrznej atrybucji sukcesów niż porażek [Mądrzycki 1996].

Niejednokrotnie badani dostrzegają zależności i powiązania między zewnętrznymi i wewnętrznymi stanami rzeczywistości.

3.3. Orientacja w stanach świata

Orientacja w stanach świata, czyli własnych możliwościach oraz okolicznościach zewnętrznych, może znajdować się na różnych poziomach u poszczególnych osób. Na podstawie wypowiedzi dotyczących posiadanej wiedzy o sobie samym i wewnętrznych warunkach działania dokonano oceny sędziowskiej i dla każdego menedżera określono poziom ogólnej orientacji w sytuacji decyzyjnej. Wyróżniono trzy poziomy ogólnej orientacji:

1. orientacja słaba – wypowiedzi fragmentaryczne, brak poczucia związku własnych uwarunkowań z powodzeniem decyzji lub też branie pod uwagę tylko wewnętrznych cech bez uwzględniania zewnętrznego kontekstu i odwrotnie;

2. orientacja dobra – zawiera zarówno elementy wewnętrzne, jak i zewnętrzne, ale brakuje ich powiązania ze sobą i wymieniana jest niewielka ich liczba;

3. orientacja pełna – wypowiedzi określające konkretne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne decyzji oraz określenie, w jaki sposób wpłynęła na powodzenie decyzji.

Tabela 4. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących orientacji w stanach świata według płci badanych

Orientacja w stanach świata	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	N	N %	N	N %	N	N %
Słaba	3	10,0	7	23,3	10	16,7
Dobra	25	83,3	20	66,7	45	75,0
Pełna	2	6,7	3	10,0	5	8,3

Źródło: opracowanie własne.

W orientacji w stanach świata istotną rolę odgrywa koordynacja okoliczności zewnętrznych osobowych, materialnych i instytucjonalnych oraz własnych pragnień.

Większość badanych (75%) orientuje się dobrze w okolicznościach własnych działań, u 16,7% oceniono orientację jako słabą, natomiast u 8% badanych wypowiedzi zakwalifikowano jako pełną orientację w uwarunkowaniach decyzji. Pełna orientacja w stanach świata występuje w badanej grupie rzadko – według sędziów kompetentnych mniej niż 10% badanych posiada tego typu orientację w uwarunkowaniach podejmowanych przez siebie decyzji.

4. Podsumowanie

Badania najważniejszych decyzji zawodowych menedżerów dotyczyły między innymi psychospołecznych uwarunkowań decyzji. Badani w swoich decyzjach wskazują najczęściej na uwarunkowania psychiczne – związane z osobą samego decydenta, jego cechami i umiejętnościami. Badani niezależnie od płci prawie pięciokrotnie częściej wymieniali uwarunkowania konstytuujące – co oznacza, że w ich ocenie możliwość zrealizowania podejmowanego działania decyzyjnego jest przede wszystkim warunkowana ich pozytywnymi cechami. Własne limitujące stany świata badana grupa menedżerów spostrzegła jako znacznie rzadziej decydujące o powodzeniu decyzji.

Uwarunkowania społeczne – zewnętrzne osobowe i nieosobowe stany świata, są rzadziej wskazywane przez badanych. W ich przekonaniu są one słabszym predykatem powodzenia podejmowanych decyzji. Badani, wskazując najważniejszą decyzję zawodową, wymieniali te, które oceniali całościowo jako pozytywne – stąd też może brać się wynik wskazujący na najczęściej ujmowane psychiczne konstytuujące stany świata. Jest to zgodne z teorią atrybucji wewnętrznej przy osiągnięciu sukcesu. Być

może, gdyby zadaniem badanych było wskazanie decyzji, którą oceniają jako porażkę – rozkład branych pod uwagę stanów świata byłby odmienny.

Zrozumienie czynników warunkujących podejmowanie decyzji menedżerskich jest bardzo istotne dla ich efektywności. Wiele indywidualnych i środowiskowych zmiennych odgrywa krytyczną rolę i prowadzi decydenta do konkretnego wyboru (zmiennie pozaracjonalne, jak np. emocje). Wyniki badań wskazują na konieczność uwrażliwienia menedżerów na uwarunkowania decyzyjne, w szczególności umiejętność orientowania się w zewnętrznych stanach świata i koordynowania ich z tym, co wiedzą o sobie samym i jak siebie spostrzegają [por. Elaydi 2006]. Zwrócić należy uwagę na doszacowanie tego, co poza badanym, w szczególności zewnętrznych osobowych, limitujących uwarunkowań decyzji.

Literatura

- Biela A., Chlewiński Z., Waleśa C., *Rozwój dokonywania decyzji*, „Roczniki Filozoficzne”, 1978, 26, s. 5-24.
- Biela A., *Wymiary decyzji menedżerskich*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2001.
- Bross J., *Jak podejmować decyzje?*, PWN, Warszawa 1965.
- Czermiński A., Czapiewski M., *Organizacja procesów decyzyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.
- Czerwińska-Jasiewicz M., *Decyzje młodzieży dotyczące własnej przyszłości (uwarunkowania psychospołeczne)*, Oficyna Wydawnicza Wydziału Psychologii UW, Warszawa 1997.
- Elaydi R., *The development and testing of a nonconsequentialist decision-making model*, „International Journal of Organizational Analysis” 2006, Vol. 14, s. 43-66.
- Kahneman D., *Pułapki myślenia*, Media Rodzina, Poznań 2012.
- Kozielecki J., *Psychologia procesów przeddecyzyjnych*, PWN, Warszawa 1969.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977.
- Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
- Scheler M., *Rozważania dotyczące fenomenologii i metafizyki wolności*, „Znak” 1963, 11, s. 1272-1282.
- Simons R.H., Thompson B., *Strategic determinants: the context of managerial decision making*, Source: „Journal of Managerial Psychology” 1998, Vol. 13, s. 7-21.
- Stompór-Świdarska, Witkowski S., *Proces podejmowania kluczowych decyzji zawodowych przez menedżerów*, [w:] B. Rożnowski, M. Łaguna (red.), *Człowiek w pracy i w organizacji*. Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 93-113.
- Szaniawski K., *Kryteria podejmowania decyzji*, [w:] J. Kozielecki (red.), *Problemy psychologii matematycznej*, Warszawa 1972, s. 303-324.
- Szapiro T., *Co decyduje o decyzji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Tversky A., Kahneman D., *Rational choice and the framing of decisions*, „Journal of Business” 1986, Vol. 59, s. 251-278.
- Tyszka T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986.
- Tyszka T., *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, WN Scholar, Warszawa 2010.
- Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.

Walesa C., *Psychologiczna analiza decyzji życiowo doniosłych – empiryczne badania wybranych grup młodzieży*, [w:] A. Biela, Z. Uchnast, T. Witkowski (red.), *Wykłady z psychologii w KUL w roku akademickim 1985/86*, Lublin 1988, s. 277-350.

Weiner B., *Spontaneous' causal thinking*, „Psychological Bulletin” 1985, 97, s. 74–84.

Zuckerman M., *Attribution of success and failure revisited: or The motivational bias is alive and well in attribution theory*, „Journal of Personality” 1979, 47(2), s. 245-287.

PSYCHOSOCIAL CONDITIONING OF MANAGERIAL DECISIONS IN ORGANIZATIONS

Summary: The most important professional decisions made by managers through their careers are analysed in this article. Sixty managers took part in the research. The article concentrates on the analysis of conditioning of decisions which were made. The people tested (subjects) point mostly to mental conditioning connected with the person who makes a decision as a supportive conditioning. The people tested (subjects) perceived their own limiting states of the world as rather less important for the decision effectiveness. Social conditioning perceived as external personal and impersonal states of the world, is seldom taken into account by subjects. The research outcomes point to the necessity of managers' improvement in decisional conditioning, in particular the ability to coordinate simultaneously external and internal decisions' conditioning.

Keywords: decision making, decision conditioning, states of the world, managerial decisions.