

Jagoda Stompór-Świdorska

Uniwersytet Wrocławski

ŹRÓDŁA INFORMACJI W PROCESIE PODEJMOWANIA KLUCZOWYCH DECYZJI ZAWODOWYCH PRZEZ MENEDŻERÓW

Streszczenie: Artykuł dotyczy zagadnienia poszukiwania źródeł informacji przez menedżerów podejmujących kluczowe decyzje zawodowe oraz przedstawia doniesienie z badań empirycznych. Kluczowe decyzje zawodowe dotyczą ważnego dla decydenta przedmiotu decyzji związanego z jego życiem zawodowym. Decyzje te mają istotne konsekwencje zawodowe dla decydenta. Gromadzenie informacji odnoszących się do zadania decyzyjnego jest bardzo ważnym etapem podejmowania decyzji. Dużą rolę odgrywają tu ocena wiarygodności źródeł informacji, modyfikacja własnych decyzji pod wpływem informacji oraz poszukiwanie nowych źródeł informacji.

Słowa kluczowe: podejmowanie decyzji, źródła informacji, kluczowe decyzje zawodowe, decyzje menedżerów.

1. Wstęp

Zadaniem niniejszego artykułu jest wskazanie źródeł informacji, z których korzystają menedżerowie przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych. Kluczowe decyzje zawodowe dotyczą ważnego dla decydenta przedmiotu decyzji związanego z jego życiem zawodowym. Decydent odbiera taką decyzję jako wydarzenie o doniosłych konsekwencjach zawodowych, a często także rodzinnych i społecznych (np. decyzja o zmianie stanowiska może powodować zwiększenie odpowiedzialności, zakresu obowiązków, dochodów, miejsca zamieszkania całej rodziny). Nie tylko dalsze życie zawodowe może mieć przebieg wyznaczony przez tę decyzję. Efekty kluczowych decyzji zawodowych stają się często przedmiotem następnych decyzji.

Gromadzenie informacji odnoszących się do zadania decyzyjnego jest bardzo istotnym etapem podejmowania decyzji ze względu na to, iż dopływające informacje zmieniają subiektywne prawdopodobieństwo trafności hipotez o stanach rzeczy i użyteczności przewidywanych wyników działania. Informacje mogą zmieniać również reprezentację samego zadania (por. [Biela 1976; Biela, Chlewiński, Walesa 1983]). W sytuacjach decyzyjnych osoba dysponuje już jakimś zasobem wiedzy

[Łukaszewski 1974; Obuchowski 1985]. Dzięki dostarczonym informacjom sytuacja decyzyjna staje się coraz bardziej dookreślona. Proces poszukiwania nowych informacji powoduje, iż osoba podejmująca jakąś decyzję zaczyna te informacje selekcjonować [Kozielecki 1977].

Moc regulacyjna informacji zależy m.in. od jej dostępności: zarówno chodzi o informację zewnętrzną zawartą w sytuacji decyzyjnej, jak i informację wewnętrzną, którą decydent dysponuje w wyniku uczenia się lub procesów wnioskowania. Zakres i precyzja otrzymanej przez decydenta informacji wpływają na stosowaną przez niego strategię decyzyjną (por. [Próchniak 2005]).

2. Proces zbierania informacji

Informacja jest bardzo istotnym elementem oddziałującym na pozostałe składowe sytuacji decyzyjnej: dostrzegane alternatywy działania i stany świata, prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka decyzyjnego, ocena użyteczności wyników i inne. Nowe informacje mogą zmieniać reprezentację zadania, subiektywne prawdopodobieństwo trafności hipotez o stanach rzeczy oraz użyteczność przypisywaną wynikom [Biela, Chlewiński, Walesa 1978]. Funkcją informacji jest zawsze zmniejszanie nieokreśloności sytuacji decyzyjnej.

W psychologicznych teoriach można spotkać wiele różnych podziałów informacji wpływających na procesy decyzyjne (np. [Kozielecki 1977; Łukaszewski 1984]). Ze względu na stopień pewności co do stanu rzeczy można wyróżnić informacje: niezawodne, czyli pewne [Szaniawski 1971], oraz zawodne, niepewne [Kozielecki 1977; Szaniawski 1971] lub probabilistyczne [Pitz 1970]. Informacje mogą pochodzić ze źródeł o różnym (wysokim lub niskim) odczuciu subiektywnej ważności i wiarygodności dla decydenta [Biela 1976], np. dla decydenta chcącego podjąć pracę informacje uzyskane od kolegów pracujących mogą być ważniejsze od informacji na ten sam temat pochodzących od rodziców. Informacja i osoba jej dostarczająca stanowią w świadomości decydenta pewien układ powiązany ze sobą i wpływający na wiarygodność i wagę dostarczanej informacji.

Koncepcja racjonalności ograniczonej wskazuje na fakt, iż decydenci podlegają zasadzie upraszczania procesu decyzyjnego (por. [Tyszka, Zaleśkiewicz 2001]). Decydent konstruuje uproszczony model rzeczywistego problemu tak, by mógł go rozwiązać i zachować się racjonalnie z punktu widzenia tego modelu. W życiu często mamy do czynienia z uproszczeniami, które towarzyszą wyborom przekraczającym w danej chwili możliwości poznawcze decydenta. Na zniekształcanie informacji mają wpływ nasze przekonania i teorie, trudności w braniu pod uwagę informacji o bezwarunkowych prawdopodobieństwach [Walesa 1988; Zimbardo 1999]. Brak informacji może istotnie zaburzyć podjęcie trafnej decyzji. Braki w informacjach mogą wynikać z obiektywnych trudności z dotarciem do źródeł informacji.

3. Źródła informacji

Osoba może samodzielnie poszukiwać informacji w środowisku zewnętrznym lub w pamięci trwałej. Decydent otrzymuje też informacje o wynikach poprzednich decyzji, posiada informacje zwrotne z poprzednich decyzji. Decydent może również antycypować przyszłe zdarzenia [Kozielecki 1977]. Informacje pochodzą z określonych źródeł informacji. Osobowe, ważne uczuciowo źródła informacji mogą mieć wiodącą i ukierunkowującą rolę w przebiegu działania [Etzioni 1988]. Istotną rolę odgrywają ocena wiarygodności źródeł informacji, umiejętność przetwarzania sygnałów z tych źródeł na informacje, modyfikacja własnych decyzji pod wpływem tych informacji.

Brak informacji istotnej z punktu widzenia danej sytuacji albo niezdolność do procesu osiągnięcia właściwej informacji może być przyczyną żalu postdecyzyjnego. Niektóre decyzje wymagają ciągłego poszukiwania dalszych informacji (por. [Kalađijewa, Swanson 2004; Özerol, Karasakal 2008]).

Procesy pozyskiwania i dostrzegania nowych informacji w celu podjęcia decyzji w trakcie jej realizacji podlegają zmianom rozwojowym. Istotną rolę mają tu posiadana hierarchia wartości, przekonania, jak również relacje emocjonalne z innymi osobami, które mogą stawać się źródłami informacji.

4. Doniesienie z badań

4.1. Charakterystyka osób badanych

W badaniu wzięło udział 40 menedżerów: 24 mężczyzn i 16 kobiet. Wszyscy badani mieli wyższe wykształcenie. Dobór próby badawczej był celowy, osoby badane zajmują stanowiska związane ze średnim i z wyższym szczeblem zarządzania.

4.2. Sposób badania kluczowych decyzji zawodowych

Badania przeprowadzono Kwestionariuszem do Badania Kluczowych Decyzji Zawodowych, który stanowi zmodyfikowaną przez autorkę wersję Kwestionariusza do Badania Decyzji Życiowych Doniosłych autorstwa Cz. Waleśy i zespołu badawczego KUL-u¹. Kwestionariusz jest skonstruowany z 37 pytań opartych na komponentach wyróżnionych w normatywnym modelu decyzji. Pytania mają charakter otwarty. Zadaniem osoby badanej było analizowanie najważniejszych dla jej życia decyzji zawodowych, kryterialnych, które spowodowały największe zmiany w jej życiu zawodowym, a decydent odbiera tę decyzję jako wydarzenie o doniosłych konsekwencjach.

¹ Autorka była członkiem zespołu badawczego Katedry Psychologii Rozwojowej kierowanego przez prof. Cz. Waleśę zajmującego się problematyką decyzji życiowo doniosłych podejmowanych przez osoby dorosłe.

Doniesienie z badań koncentruje się na analizie przedmiotu kluczowej decyzji zawodowej, a przede wszystkim przedstawia źródła informacji wskazywane przez badanych.

4.3. Procedura badawcza

Badania miały charakter indywidualny. W celu dotarcia do ważnych w badaniach danych jakościowych stosowano metodę wywiadu eksploracyjno-krytycznego. Wypowiedzi były notowane lub nagrywane za zgodą osoby badanej. Osoby badane zapewniono o anonimowości badań.

4.4. Prezentacja wyników badań

Prezentowane analizy mają charakter jakościowy (ze względu na małą liczebność grupy badanej). Jest to program pilotażowy stanowiący część większego projektu badawczego dotyczącego badania kluczowych decyzji zawodowych podejmowanych przez menedżerów.

4.4.1. Przedmiot kluczowych decyzji zawodowych menedżerów

Jakie decyzje zawodowe podejmowane przez menedżerów mają dla nich kluczowe znaczenie w ich rozwoju zawodowym? Przedmiot decyzji uznanych za kluczowe decyzje zawodowe przez osoby badane stanowią różnego typu decyzje związane z zarządzaniem operacyjnym, w tym: zasobami ludzkimi (np. zwalnianie pracowników) oraz zarządzanie sprzedażą (np. nawiązywanie nowych relacji z klientami, zamykanie projektów niedochodowych). Badani uznali za bardzo ważne czy najważniejsze przede wszystkim decyzje związane ze zmianą pracy, stanowiska pracy, decyzje o pozostaniu na aktualnym stanowisku i awansowania oraz założenie własnej firmy (tab. 1).

Tabela 1. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących rodzaju podejmowanych decyzji zawodowych przez osoby badane

Przedmiot kluczowej decyzji zawodowej		Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
1	2	3	4	5
Awans	N	3	10	13
	%	7,5%	25,0%	32,5%
Decyzja o losie pracowników przyłapanych na kradzieży	N	1		1
	%	2,5%	0,0%	2,5%
Podjęcie nowych obowiązków	N		1	1
	%	0,0%	2,5%	2,5%
Założenie własnej firmy	N	1	3	4
	%	2,5%	7,5%	10,0%

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5
Zatrudnienie pracowników na stałe	N	2		2
	%	5,0%	0,0%	5,0%
Dalsze kształcenie	N	2		2
	%	5,0%	0,0%	5,0%
Zmiana pracy	N	4	7	11
	%	10,0%	17,5%	27,5%
Rozszerzenie działalności firmy	N		1	1
	%	0,0%	2,5%	2,5%
Rozwiązanie umowy z klientem	N		2	2
	%	0,0%	5,0%	5,0%
Wprowadzenie ulepszeń w produkcji	N		1	1
	%	0,0%	2,5%	2,5%
Degradacja zawodowa	N	1		1
	%	2,5%	0,0%	2,5%
Podpisanie nowego kontraktu	N		1	1
	%	0,0%	2,5%	2,5%
Suma	N	14	26	40
	%	35%	65%	100%

Źródło: opracowanie własne.

4.4.2. Źródła informacji

Wyróżniono trzy rodzaje źródeł informacji, które zostały wskazane przez menedżerów w ich decyzjach: zewnętrzne osobowe źródła informacji, w których dostawcami informacji są inne osoby, zewnętrzne nieosobowe źródła oraz wewnętrzne, wskazujące na procesy wewnętrzne jako źródło informacji (tab. 2).

Tabela 2. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących źródeł informacji, z których korzystali badani przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych

Źródła informacji		Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Zewnętrzne osobowe	N	10	21	31
	%	25	52,5	77,5
Zewnętrzne nieosobowe	N	14	11	25
	%	35	27,5	62,5
Wewnętrzne	N	5	11	16
	%	12,5	27,5	40

Źródło: opracowanie własne.

Badani najczęściej wskazują na więcej niż jedno źródło informacji. Liczba generowanych informacji łączy się z umiejętnością ich wieloaspektowego ujęcia (koordynacja różnych rodzajów informacji: informacji o świecie, informacji o sobie oraz informacji o relacjach ja–otoczenie czy relacjach między obiektami w świecie). Naj-

częściej wskazywanymi źródłami informacji badanych były zewnętrzne źródła, przy czym częściej badani wskazywali na źródła osobowe niż nieosobowe. Kolejnym źródłem informacji są źródła wewnętrzne, których istnienie zależy przede wszystkim od samych badanych i procesów poznawczych w nich zachodzących, tj. spostrzegania i zapamiętywania (obserwacja), aktywnej eksploracji i korzystania z nabytych zasobów (doświadczenie).

Spotykamy się z sytuacją, w której zewnętrzne źródła informacji zdają się mieć wyższą rangę od tego, co sami badani zaobserwowali i doświadczyli. Ma to najprawdopodobniej związek z przedmiotem dokonywanych decyzji, które dotyczą życia zawodowego, więc funkcjonowania w sferze społecznej. Proces ten związany jest również ze zwiększeniem znaczenia społecznych przekazów, a przede wszystkim przekazu osobowego, wywierania wpływu na jednostki przez innych. Być może można by wzmocnić poczucie sprawczości, wewnątrzsterowności przez rozbudowanie umiejętności korzystania z wewnętrznych źródeł informacji.

4.4.3. Zewnętrzne osobowe źródła informacji

Wśród zewnętrznych osobowych źródeł informacji wyodrębniono następujące kategorie: 1) przełożeni, 2) współpracownicy, 3) znajomi, 4) rodzina, 5) inne osoby, 6) klienci, 7) poprzedni pracodawcy, 8) rozmowa rekrutacyjna (tab. 3).

Tabela 3. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących zewnętrznych osobowych źródeł informacji, z których korzystali badani przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych

Zewnętrzne osobowe źródła informacji		Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Przełożeni	N	3	9	12
	%	7,5	22,5	30
Współpracownicy	N	3	6	9
	%	7,5	15	22,5
Poprzedni pracodawcy	N	1	1	2
	%	2,5	2,5	5
Inne osoby	N	2		2
	%	5		5
Rodzina	N	3	3	6
	%	7,5	7,5	15
Znajomi	N	4	6	10
	%	10	15	25
Rozmowa rekrutacyjna	N	1	1	2
	%	2,5	2,5	5
Klienci	N	1	1	2
	%	2,5	2,5	5

Źródło: opracowanie własne.

Na proces poszukiwania źródeł informacji istotny wpływ ma to, czego dotyczy podjęta decyzja. Wśród osobowych źródeł informacji badani najczęściej wskazują na swoich przełożonych, własnych znajomych i współpracowników, np. kobieta (28 lat) mówi: „co innego przeczytać o tym w gazecie czy też w Internecie, co innego usłyszeć wiadomości z pierwszej ręki”. Dwa pierwsze źródła informacji są znacznie częściej wskazywane przez mężczyzn.

Tak samo często w grupie kobiet i mężczyzn rodzina jest wskazywana jako źródło informacji. Wiele decyzji o charakterze zawodowym dotyczy nie tylko samych badanych, ale również warunkuje życie współmałżonków i całych rodzin (np. decyzja o zmianie pracy jest jednocześnie decyzją o zmianie miejsca zamieszkania całej rodziny), stąd opinia rodziny jest bardzo istotna.

4.4.4. Zewnętrzne nieosobowe źródła informacji

Poddając analizie wypowiedzi badanych, wśród zewnętrznych nieosobowych źródeł informacji wyróżniono następujące kategorie: 1) Internet, 2) otoczenie, rynek 3) media: prasa, TV, 4) podręczniki, książki, 5) materiały w firmie, 6) ogłoszenie rekrutacyjne, 7) kondycja finansowa firmy (tab. 4).

Tabela 4. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących zewnętrznych nieosobowych źródeł informacji, z których korzystali badani przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych

Zewnętrzne nieosobowe źródła informacji		Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Otoczenie/rynek	N	2	5	6
	%	5	12,5	17,5
Ogłoszenie rekrutacyjne	N		2	2
	%		5	5
Sytuacja w firmie/kondycja finansowa	N		2	2
	%		5	5
Media	N	1	1	2
	%	2,5	2,5	5
Prasa	N	3	2	5
	%	7,5	5	12,5
TV	N		3	3
	%		7,5	7,5
Radio	N		1	1
	%		2,5	2,5
Podręczniki/książki	N	3	1	4
	%	7,5	2,5	10
Materiały w firmie	N	2	1	3
	%	5	2,5	7,5
Internet	N	8	8	16
	%	20	20	40

Źródło: opracowanie własne.

Wśród nieosobowych źródeł informacji najczęściej badani wskazują na Internet jako ważne źródło czerpania wiadomości (40% badanych). Analiza sytuacji na rynku jest ważna dla 17,5% badanych menedżerów, a fachowa prasa – dla 12,5% z nich. Na uwagę zasługuje fakt, iż TV jest mało istotnym źródłem informacji przy podejmowaniu decyzji zawodowych badanych, podobnie radio. Kilka osób wskazało na materiały dostępne w firmie jako istotne dla ich decyzji (np. raporty finansowe, historie kont bankowych są predykatorem pozycji firmy na rynku). Kobiety częściej podają podręczniki czy książki jako źródło istotnych wiadomości.

Z badania wynika, iż Internet jest faktycznym źródłem ważnych informacji dotyczących sfery życia zawodowego. Źródło to może być również ambiwalentne, biorąc pod uwagę np. wypowiedź mężczyzny (24 lata): „wiadomości czerpałem nie z Internetu – bo na tym się przejechałem, a od znajomego, który się na tym zna”.

4.4.5. Wewnętrzne źródła informacji

Szczegółowa analiza wewnętrznych źródeł informacji oparta jest na poznawczych kompetencjach decydenta. Do tych źródeł należą: 1) wiedza, 2) obserwacja jako ukierunkowane postrzeganie i zapamiętywanie, 3) doświadczenie, 4) własne przemyślenia i rozważania; 5) wyobrażenia (tab. 5).

Tabela 5. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących wewnętrznych źródeł informacji, z których korzystali badani przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych

Wewnętrzne źródła informacji		Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Doświadczenie	N	2	4	6
	%	5	10	15
Wyobrażenia	N		1	1
	%		2,5	2,5
Wiedza	N		6	6
	%		15	15
Przekonanie o własnej wartości	N		1	1
	%		2,5	2,5
Rozmyślenia	N		1	1
	%		2,5	2,5
Obserwacja	N	3	3	6
	%	7,5	7,5	15

Źródło: opracowanie własne.

Doświadczenie, nabyta wiedza czy obserwacja to najczęściej wskazywane źródła wiadomości czerpanych z wewnątrz. Korzystanie z tych źródeł informacji świadczy o poznawczych kompetencjach decydenta.

4.4.6. Poszukiwanie nowych źródeł informacji

Z perspektywy czasu badani wskazują na potrzebę poszukiwania nowych źródeł informacji, którymi mogłyby być: 1) wiedza prawna, 2) porady praktyków, 3) informacje na temat przyszłego rozwoju firmy, 4) fora internetowe, 5) poznanie zespołu, z którym miałyby pracować osoba badana, 6) rozmowa z osobą, która poprzednio zajmowała dane stanowisko, 7) inni znajomi z branży.

Tabela 6. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących poszukiwania nowych źródeł informacji, z których mogliby korzystać badani przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych

Nowe źródła informacji		Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Wiedza prawna	N		1	1
	%		2,5	2,5
Porady praktyków	N	1	3	4
	%	2,5	7,5	10
Informacje na temat przyszłego rozwoju firmy	N	1		1
	%	2,5		2,5
Fora internetowe	N	4	1	5
	%	10	2,5	12,5
Poznanie zespołu, z którym miałyby pracować osoba badana	N		1	1
	%		2,5	2,5
Rozmowa z osobą, która poprzednio zajmowała dane stanowisko	N		1	1
	%		2,5	2,5
Inni znajomi z branży	N		2	2
	%		5	5

Źródło: opracowanie własne.

Wśród najważniejszych nowych źródeł informacji najczęściej wymieniane przez badanych znalazły się fora internetowe (np. „Jak ktoś się postara, to może znaleźć w necie miejsca, gdzie ludzie narzekają na swoich szefów”), porady praktyków czy w następnej kolejności kontakt ze znajomymi z branży. Inne wskazane źródła, choć nieliczne, są bardzo interesujące i obiecujące. Są to: informacje na temat przyszłego rozwoju firmy, rozmowa z osobą, która poprzednio zajmowała dane stanowisko, oraz poznanie zespołu, z którym miałyby pracować osoba badana. Warto się zastanowić nad możliwościami tkwiącymi w tych potencjalnych źródłach informacji. W firmach źródła te są w niewielkim stopniu wykorzystywane. Umiejętne korzystanie z tych źródeł może przyczynić się do podejmowania właściwszych, trafniejszych decyzji z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i firmy. Zatrudniając osobę bardziej świadomą zespołu i zadań, które będzie miała powierzone na danym stanowisku, zwiększamy prawdopodobieństwo dobrego dopasowania osoby do stanowiska pracy. Warto również przytoczyć następującą wypowiedź młodego menedżera: „Konsultacje z pracownikami obsługującymi dane stanowisko mogłyby być waż-

nym źródłem informacji. Wcześniej uważałem, że to pracownik ma się dostosować do zmian. To jest praca, którą muszą wykonywać. Teraz myślę, że warto byłoby się z nimi skonsultować, gdyż posiadają oni wiedzę praktyczną i mogliby wnieść wkład w ulepszenie”.

5. Zakończenie

Umiejętność jednoczesnego korzystania z wielu źródeł informacji ma decydujące znaczenie dla podejmowania przez menedżerów kluczowych decyzji zawodowych, które prowadzą jednocześnie do osiągnięcia przez nich celów zawodowych, społecznych czy osobistych.

Nowe informacje, dostęp do nowych źródeł informacji, jak stwierdzają badani, mógłby zmienić czy optymalizować ich wybory, tzn. spowodować dostrzeżenie w wybranej alternatywie decyzyjnej mankamentów, a w odrzuconej – możliwości, powodować chęć zmiany decyzji (żal postdecyzyjny) czy też redukować negatywne skutki procesu decyzyjnego (np. presja czasowa, stres towarzyszący decyzji). Z czasem może ulec zmianie nie tylko dopływ nowych informacji, ale również ustosunkowanie do odrzuconych alternatyw, to, co pozostaje poza zasięgiem, jest bowiem często idealizowane i bardziej atrakcyjne.

Potencjalne, słabo wykorzystywane źródła istotnych informacji dla procesu podejmowania decyzji mogą prowadzić do efektywniejszego wykorzystania zasobów firmy, wzmocnienia kapitału wiedzy, którym dysponuje organizacja. Bardziej świadome korzystanie ze źródeł informacji, jak najlepsza ocena ich wiarygodności, poszukiwanie nowych, w niepełny sposób wykorzystanych źródeł stwarza lepsze możliwości unikania błędów i zapobiegania ich powstawaniu w decyzjach podejmowanych przez menedżerów.

Literatura

- Biela A., *Informacja a decyzja. Badania eksperymentalne a zakresu psychologii rozwojowej*, PWN, Warszawa 1976.
- Biela A., Chlewiński Z., Walesa Cz., *Rozwój dokonywania decyzji*, „Roczniki Filozoficzne” 1978, 26, s. 5-24.
- Biela A., Chlewiński Z., Walesa Cz., *Developmental aspects of decision making*, [w:] L. Sjöberg T., Tyszka J.A., Wise (red.), *Human Decision Making*, Karlshamn 1983, s. 291-311.
- Etzioni A., *Normative-affective factors: Toward a new decision-making model*, “Journal of Economic Psychology” 1988, 9, s. 125-150.
- Kaladijeva M.A., Swanson G.A., *Intelligence and living systems: A decision – making perspective*, “Systems Research and Behavioral Science” 2004, 21, s. 147-172.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977.
- Łukaszewski W., *Szanse rozwoju osobowości*, Książka i Wiedza, Warszawa 1984.
- Obuchowski K., *Adaptacja twórcza*, Książka i Wiedza, Warszawa 1985.

- Özerd G., Karasakal E., *A parallel between regret theory and outranking methods for multicriteria decision making under imprecise information*, "Theory and Decision" 2008, 66, s. 45-70.
- Pitz G.F., *On the processing of information: probabilistic and otherwise*, "Acta Psychologica" 1970, 34, s. 201-213.
- Próchniak P., *Podejmowanie ryzyka a sens życia człowieka. Empiryczne badania psychologiczne*, Słupsk 2005.
- Szaniawski K., *Kryteria podejmowania decyzji*, [w:] J. Koziński (red.), *Problemy psychologii matematycznej*, PWN, Warszawa 1971.
- Tyszka T., Zaleśkiewicz T., *Racjonalność decyzji*, PWE, Warszawa 2001.
- Walesa Cz., *Psychologiczna analiza decyzji życiowo doniosłych (empiryczne badania wybranych grup młodzieży)*, [w:] *Wykłady z psychologii w KUL w r. ak. 1985/86*, Lublin 1988, s. 277-350.
- Zimbardo F.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

SOURCES OF INFORMATION IN THE PROCESS OF TAKING KEY PROFESSIONAL DECISIONS BY MANAGERS

Summary: This article refers to the question of searching for the suitable information sources by managers taking key-professional decisions. Additionally, this article presents the results of empirical research. Key-professional decisions refer to the important subject of a decision relating to the professional life of a decision-taker. These decisions cause important, significant consequences for the decision-taker. Very important stage of taking decisions is gathering of information referring to the decision. A credible evaluation of the information source, a modification of own decisions under influence of information and searching for new information sources play an important role in the decision-taking process.