

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

**Zmiana warunkiem sukcesu**

**Doskonałość w kształtowaniu  
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-454-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia .....	11
<b>Michał Chomicki:</b> Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności .....	20
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych .....	30
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się .....	42
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji .....	52
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna:</b> Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych .....	65
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników .....	73
<b>Marcin Flieger:</b> Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji .....	85
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia .....	94
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji .....	106
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej .....	115
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce .....	128
<b>Marcin Kowalewski:</b> Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa .....	138
<b>Janusz Kraśniak:</b> Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych .....	146
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji .....	159

<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej .....	170
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
<b>Małgorzata Machaczka:</b> Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	188
<b>Kamila Malewska:</b> Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej .....	196
<b>Mieczysław Morawski:</b> Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny .....	220
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów .....	235
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	247
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania .....	277
<b>Anna Starosta:</b> Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych .....	296
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków .....	306
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Odporność swoista organizacji .....	318
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

## Summaries

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting .....	19
---	----

<b>Michał Chomicki:</b> Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna:</b> Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies .....	84
<b>Marcin Flieger:</b> Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization .....	127
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
<b>Marcin Kowalewski:</b> Defining and implementing process of KPIs.....	145
<b>Janusz Kraśniak:</b> Improvement of managerial skills of the management in health care entities .....	158
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The halo effect. Investigation of the organization's success factors .....	169
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
<b>Małgorzata Machaczka:</b> The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
<b>Kamila Malewska:</b> Intuition in decision-making as a source of competitive advantage .....	207
<b>Mieczysław Morawski:</b> Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research .....	219

<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Skills of key employees in enterprise’s improvement .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
<b>Anna Starosta:</b> Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise .....	305
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Specific immunity of the organization .....	328
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

**Katarzyna Piórkowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## SOCJOPSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA DECYZJI MENEDŻERSKICH W UJĘCIU DIALEKTYCZNYM – KONTEKST CECH OSOBOWOŚCIOWYCH I WŁAŚCIWOŚCI TEMPERAMENTU

---

**Streszczenie:** Podstawową tezę artykułu jest stwierdzenie, że decyzje menedżerskie będące przejawem menedżerskiego zachowania uwarunkowane są zarówno czynnikami egzogenicznymi stanowiącymi kontekst otoczenia organizacji, jak i endogenicznymi determinującymi zachowanie samo w sobie. Czynniki endogeniczne zakorzenione są w socjopsychologicznych aspektach warunkujących charakter zachowania jednostki, również menedżera. Przyjęte do rozważań tło stanowią dwa pojęcia: postawa i zachowanie rozpatrywane w ujęciu dialektycznym. Na tym tle osadzone są determinanty postaw/zachowań w ujęciu dualnym – cechy osobowościowe i właściwości temperamentu. Celem opracowania jest wskazanie, przy zastosowaniu metody analizy literatury i implikacji z niej wynikających, cech osobowościowych i właściwości temperamentu jako jednej z socjopsychologicznych uwarunkowań decyzji (zachowań) menedżerskich, w określonym ujęciu – dialektycznym (postawa i zachowanie). Artykuł ma charakter teoriopoznawczy, a wnioskowanie – dedukcyjny.

**Słowa kluczowe:** decyzje menedżerskie, ujęcie dialektyczne i dualne, osobowość, temperament, *micro-foundations*.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.24

### 1. Wstęp

Decyzje menedżerskie będące przejawem menedżerskiego zachowania w mniejszym lub większym stopniu przyczyniają się do doskonalenia organizacji – w zależności od posiadanego „portfolio” cech i właściwości socjopsychologicznych. Decyzje te uwarunkowane są zarówno czynnikami egzogenicznymi stanowiącymi kontekst otoczenia organizacji, jak i endogenicznymi determinującymi zachowanie samo w sobie. Czynniki endogeniczne zakorzenione są w socjopsychologicznych aspektach warunkujących charakter zachowania jednostki, również menedżera.

Celem opracowania jest wskazanie, przy zastosowaniu metody analizy literatury i implikacji z niej wynikających, cech osobowościowych i właściwości tem-

peramentu jako jednej z socjopsychologicznych uwarunkowań decyzji (zachowań) menedżerskich<sup>1</sup>, w określonym ujęciu – dialektycznym (postawa i zachowanie). Artykuł ma charakter teoriopoznawczy, a wnioskowanie – dedukcyjny. Przyjęte do rozważań tło stanowią dwa pojęcia: postawa i zachowanie rozpatrywane w ujęciu dialektycznym. Na tym tle osadzone są determinanty postaw/zachowań w ujęciu dualnym – cechy osobowościowe i właściwości temperamentu.

Podstawową przyczyną zastosowania ujęcia dialektycznego jest dyskurs prowadzony wśród badaczy na temat relacji pomiędzy postawą i zachowaniem oraz granic poszczególnych sfer postawy. Przyjęcie kontekstu dialektycznego pozwala uniknąć sporu w zakresie komponentów postawy (poznawcza i afektywna, czy też poznawcza, afektywna i behawioralna). Perspektywę epistemologiczną rozważań stanowią *micro-foundations* zarządzania strategicznego i przyjęte w związku z tym założenie, iż jednostki oraz relacje pomiędzy nimi mają fundamentalne znaczenie dla kwestii strategicznych (zob. [Piórkowska 2014]).

## 2. Postawa i zachowanie jako egzemplifikacja ujęcia dialektycznego<sup>2</sup>

Postawa i/lub zachowanie (w zależności od perspektywy kognitywnej i epistemologicznej) stanowi/ą pierwotny endogeniczny czynnik sprawczy decyzji menedżerskiej. Na rysunku 1 przedstawiono te dwa byty ontologiczne w kontekście ujęcia dialektycznego jako syntezę rozważań (przedstawionych poniżej) na temat zbieżnych i rozbieżnych właściwości postawy i zachowania<sup>3</sup>.

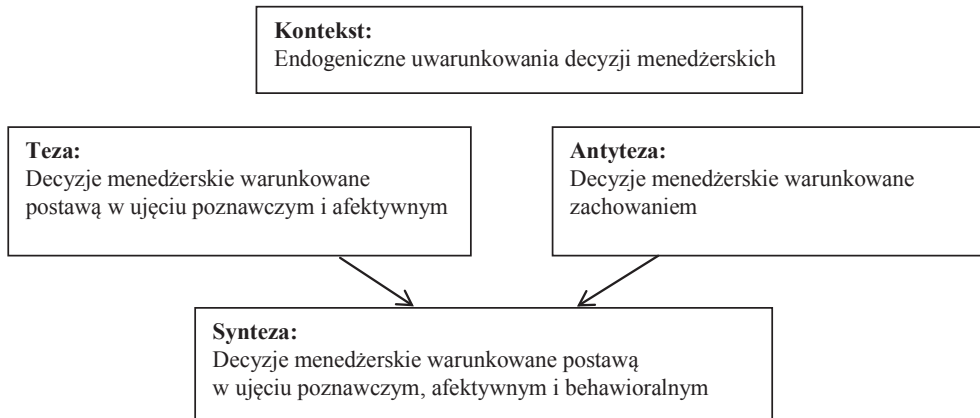
Biorąc pod uwagę poznawczy i afektywny wymiar postawy, można spotkać się z następującymi jej interpretacjami. Postawy to uczucia, nastroje i inne doświadczenia wewnętrzne [Hall, Lindzey 1998, s. 235]. P. Makin i współpracownicy uznają, że postawy, podobnie jak cechy osobowości, traktowane są jako wewnętrzne (są częścią jednostki) i mogą wpływać na sposób zachowania się jednostki. Autorzy sugerują również, że postawy uważane są za mniej stabilne niż cechy osobowości i w konsekwencji są bardziej podatne na zmiany. Ponadto postawy, pomimo że są wewnętrzne, w dużym stopniu są generowane przez sytuacje doświadczane przez jednostki, a centralną cechą postawy jest jej ewaluacyjny charakter (każda posta-

<sup>1</sup> Socjopsychologiczne uwarunkowania zachowań menedżerskich to przyjęty przez autorkę zbiór takich endogenicznych determinant menedżerskich postaw/zachowań, jak: wyznawane wartości, cechy osobowościowe i właściwości temperamentu oraz postawy społeczne. Wartości, charakterystyki osobowościowe i właściwości temperamentu stanowią kategorie psychologiczne, podczas gdy społeczne postawy – kategorię socjologiczną.

<sup>2</sup> Rozważania przedstawione w tym rozdziale są również punktem wyjścia do rozważań o wyznawanych wartościach menedżerskich i ich wpływie na menedżerskie zachowania zaprezentowane w [Piórkowska 2014a].

<sup>3</sup> Szczegółową charakterystykę tezy, antytezy i syntezy w kontekście postaw i zachowań przedstawiono w [Piórkowska 2014a].





**Rys. 1.** Postawa i zachowanie w kontekście ujęcia dialektycznego

Źródło: [Piórkowska 2014a].

wa zawiera ocenę obiektu postawy)<sup>4</sup>. Ewaluacyjny charakter postawy podkreśla również S.P. Robbins, uznając postawy za „oceny – pozytywne albo negatywne – przedmiotów, ludzi lub zdarzeń” [Robbins 2004, s. 50]. Według G. Allporta postawa to wyuczona predyspozycja do reagowania na dany przedmiot we względnie stały i charakterystyczny dla jednostki sposób, pozytywny lub negatywny [Falkowski, Stachiewicz 1999, s. 293, za: Allport 1937]. W podobny sposób postawę definiuje P.G. Zimbardo, traktując ją jako wyuczoną, stosunkowo stałą tendencję do pozytywnego lub negatywnego oceniania jakiegoś człowieka, pojęcia lub zdarzenia [Zimbardo 2004, s. 734]. Postawa to również kontekst pamięci i tworzenia się przekonań, ogólne prawidłowości powstawania nastawienia u ludzi [Falkowski, Stachiewicz 1999, s. 293, za: Haugtvedt, Leavitt 1993, s. 247-261], efektywny sposób szacowania otaczającego nas świata [Myers 2003, s. 152]. Kluczowymi właściwościami postawy są więc znak (pozytywny lub negatywny) i natężenie (większe lub mniejsze); do innych należą: ważność, funkcja, zakres i złożoność [Strelau 2003, s. 79]. J. Strelau konstatuje, że postawa może być rezultatem przekonań (co oznacza, że emocjonalny stosunek do obiektu wynika ze świadomych opinii na jego temat; autor proponuje model postawy doskonale racjonalnej, zakładający, że ogólna postawa wobec obiektu równa się sumie iloczynów siły przekonań i ocen cząstkowych implikowanych przez owe przekonania), emocji i zachowań (własne postawy rozpoznawane są w sposób podobny do rozpoznawania stanów i postaw innych ludzi na podstawie zachowania i warunków, w jakich się ono pojawia) [Strelau 2003, s. 80]<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Ewaluacja może być traktowana jako poznawcza (osąd emocjonalnie neutralny), afektywna (uczucie wobec obiektu postawy) bądź behawioralna (tendencja do zachowania się w pewien szczególnie sposób wobec obiektu postawy) [Makin i in. 2000, s. 79; Robbins, Coulter 2005, s. 344].

<sup>5</sup> P.G. Zimbardo i M.R. Leippe [2004, s. 51-52] obrazują system postawy, w skład którego wchodzi pięć kategorii reakcji na obiekty społeczne: zachowanie, intencje zachowań (oczekiwania lub plany

P.G. Zimbardo i M.R. Leippe konstatują, że postawy determinują procesy percepcyjne i poznawcze, są składową poglądów oraz wspomagają kształtowanie autodefinicji jednostek [Zimbardo, Leippe 2004, s. 57-58]. C.A. O'Reilly uznaje afektywną definicję postaw wobec pracy i konkluduje, że postawy na ogół definiowane są jako pozytywne lub negatywne oceny dotyczące aspektów własnego środowiska pracy [O'Reilly 1991, s. 427-458]. Silny związek pomiędzy postawą a systemem wartości nazywany jest zaangażowaniem ego, a postawa powiązana z wartościami definiującymi Ja powoduje, że nie jest ona podatna na zmianę, ponieważ głęboko zakorzenione wartości funkcjonują w sieci przekonań je wspierających oraz zmiana postawy związanej z wartościami może zagrażać samoocenie jednostki [Zimbardo, Leippe 2004, s. 267, za: Shefir, Hovland 1961].

Niektórzy badacze postulują, iż oprócz sfery poznawczej i afektywnej postawę tworzy również składnik behawioralny (zachowanie w stosunku do określonego obiektu), którego w głównej mierze dotyczy antyteza przedstawiona na rysunku 1. W literaturze przedmiotu zachowanie rozumiane jest jako funkcja cech jednostki i bodźca, a także jako działania, za pomocą których organizm przystosowuje się do otoczenia [Zimbardo 2004, s. 34, 745]. C.R. Rogers utożsamia zachowanie z zaspokajaniem potrzeb, stwierdzając, że „zachowanie jest przede wszystkim ukierunkowanym na cel dążeniem organizmu do zaspokojenia odczuwanych potrzeb w spostrzeganym polu” [Hall, Lindzey 1998, s. 271, cyt. za: Rogers 1951, s. 491]. Zgodnie ze stanowiskiem teoretyków społecznego uczenia się, na zachowanie jednostki<sup>6</sup> wpływają w znacznej mierze czynniki środowiskowe<sup>7</sup>, cechy osobowościowe i poglądy jednostki.

M. Armstrong uważa, że kształtowanie zachowań oparte na teorii społecznego uczenia się polega na postrzeganiu związku między zachowaniem a jego rezultatami, pragnieniu tych rezultatów oraz wierze, że można je osiągnąć<sup>8</sup> [Armstrong 2004, s. 201]. Inspirując się teoretycznymi rozważaniami dotyczącymi zachowań menedżerów, można konceptualizować zachowanie jednostki jako funkcję wartości, osobowości, postawy, uzdolnień, motywacji, postrzegania i uczenia się. G. Bartkowiak [1999, s. 20] przedstawia zachowanie człowieka jako „funkcję bodźca (sytuacji), cech jednostki i ich wzajemnych powiązań między jednostką a otoczeniem”. Według K. Lewina zachowanie jest funkcją pola istniejącego w czasie, kiedy to zachowanie występuje [Hall, Lindzey 1998, s. 357], pole natomiast Lewin

---

zachowań w określony sposób), elementy poznawcze (przekonania, wiedza o obiektach, cechy powinnościowe), reakcje uczuciowe (emocje odzwierciedlające postawy na płaszczyźnie fizycznego pobudzenia), postawa (wartościujące nastawienie oparte na elementach poznawczych, reakcjach uczuciowych, intencjach co do przyszłości i na zachowaniu).

<sup>6</sup> Należy zwrócić uwagę, że zachowanie jednostki należy rozpatrywać w trzech płaszczyznach: poziom jednostki, poziom grupy oraz poziom organizacyjny (szerzej zob. [Robbins 2004, s. 34-37]).

<sup>7</sup> W teoriach psychospołecznych A. Adler jako pierwszy zajął stanowisko, że wyznacznikiem zachowania są role społeczne [Hall, Lindzey 1998, s. 152].

<sup>8</sup> Szerzej na temat społecznego uczenia się i prawa efektu (zob. [Robbins 2004, s. 60-62]).

definiuje jako „ogół współistniejących faktów, które są pojmowane jako wzajemnie uzależnione od siebie” [Hall, Lindzey 1998, s. 357].

W literaturze przedmiotu nie funkcjonuje jednoznaczna odpowiedź na pytanie, czy postawa jest czynnikiem sprawczym zachowania, czy odwrotnie. Dyskusyjna jest również kwestia korelacji postaw ze stosownymi zachowaniami, ponieważ niekiedy zachowania są bardzo mocno uzależnione od postaw, a czasami korelacja w ogóle nie występuje. Według Strelaua jest to uzależnione od poziomu ogólności postawy i zachowania oraz moderatorów i mediatorów zgodności zachowaniami z postawami [Strelau 2003, s. 87-88]. „Zgodność pomiędzy postawą a zachowaniem występuje wówczas, gdy postawa jest ‘centralna’<sup>9</sup> – tzn. przedmiot postawy jest ważny dla jej podmiotu – oraz, gdy jest ona ‘nasycona’ – tzn. przedmiot postawy jest znany podmiotowi” [Piwoni-Krzyszowska 2003, s. 108, cyt. za: Perry i in. 1976]. Inaczej mówiąc, o tym, czy dana postawa staje się centralna, decyduje bezpośrednio doświadczenie jednostki oraz uzasadnione zainteresowanie (stopień, w jakim dana sprawa bezpośrednio dotyczy danej osoby). Makin i współpracownicy uważają, że związek pomiędzy postawą a zachowaniem jest interaktywny [Makin i in. 2000, s. 139]. Istnieje również pogląd, że w kształtowaniu związku pomiędzy postawą a zachowaniem dużą rolę odgrywa rola innych osób, co ilustruje teoria przemyślanych działań, zgodnie z którą na intencje zachowania wpływają dwa czynniki: postawy wobec określonego zachowania oraz subiektywne normy, czyli przekonania na temat prawdopodobnej aprobaty lub dezaprobaty zachowania przez innych [Zimbardo, Leippe 2004, s. 236, za: Ajzen, Fishbein 1980].

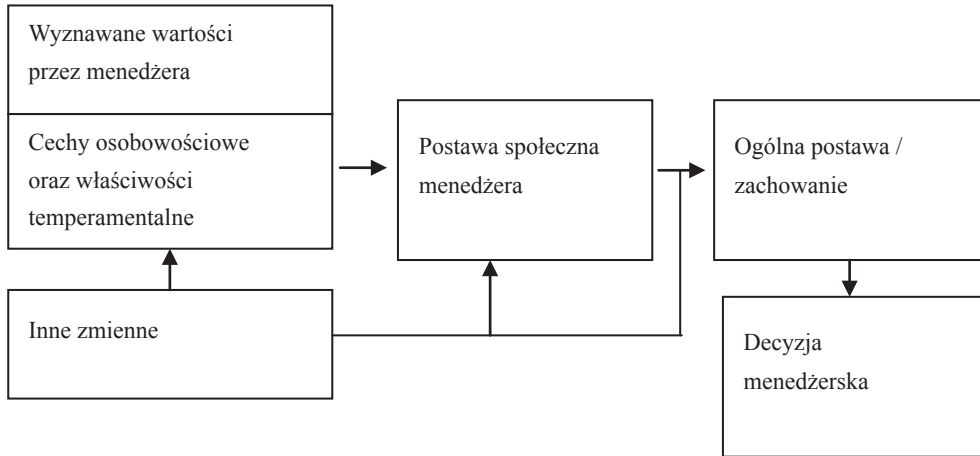
Psycholodzy behawioralni pomniejszają znaczenie takich czynników wewnętrznych, jak postawa czy osobowość pracownika, uważając, że doświadczenie uczy człowieka określonych zachowań i zachowanie, a nie postawa może ulegać modyfikacji. Z kolei teoria społecznego uczenia się uznaje znaczenie podstawowej behawioralnej koncepcji wzmocnienia jako determinanty przyszłego zachowania, ale podkreśla również wagę czynników wewnętrznych, zwłaszcza oczekiwań dotyczących wartości celów i zdolności jednostki do ich osiągnięcia [Świątek-Barylska 2005, s. 250, za: Armstrong 2004, s. 118].

Dokonując syntezy przedstawionych poglądów w obszarze postaw, zachowań i czynników je determinujących, opracowano ogólny zbiór socjopsychologicznych determinant postaw/zachowań menedżerskich, implikujących się kolejno bądź wzajemnie od siebie zależnych, składający się z trzech charakterystyk: wyznawanych wartości, cech osobowościowych i właściwości temperamentalnych oraz postaw

---

<sup>9</sup> P.G. Zimbardo zaaplikował pojęcie cechy centralnej, odróżniając je od pojęcia cech kardynalnych i cech drugorzędnych. Według niego [Zimbardo 2004, s. 523] cechy centralne (*central traits*) „reprezentują podstawowe właściwości osoby, takie jak uczciwość czy optymizm”; cechy kardynalne (*cardinal traits*) „to cechy wokół których jednostka organizuje swoje życie”; cechy drugorzędne (*secondary traits*) są to „własności indywidualne, które pomagają przewidzieć zachowania jednostki, ale są mniej przydatne do zrozumienia jej osobowości”. Wymienione trzy rodzaje cech tworzą – zdaniem cytowanego autora – strukturę osobowości.

społecznych (rys. 2). Systematyzacja wszystkich endogenicznych zmiennych determinujących postawę/zachowanie wymaga pogłębionych badań w tym zakresie.



**Rys. 2.** Centralne endogeniczne uwarunkowania decyzji menedżerskich

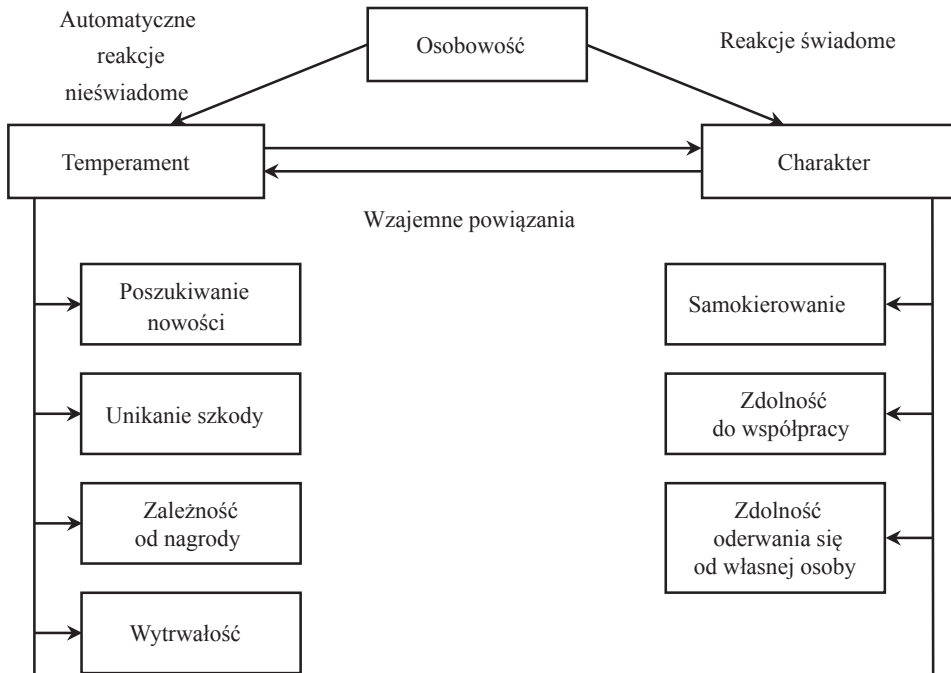
Źródło: [Piórkowska 2014a].

Pierwotną determinantę określonych postaw i/lub zachowań jednostki stanowią wyznawane przez nią wartości, a te z kolei determinują (bądź stanowią ich korelat) cechy osobowościowe i właściwości temperamentu, które są przedmiotem niniejszych rozważań.

### 3. Dualizm cech osobowościowych i właściwości temperamentalnych

Według Allporta osobowość<sup>10</sup> jest dynamiczną organizacją w jednostce tych systemów psychofizycznych, które determinują jej specyficzne przystosowanie do środowiska [Allport 1937, s. 48]. Zimbardo twierdzi, że osobowość to „złożony zbiór własności psychicznych, które wpływają na charakterystyczne wzorce zachowania jednostki, niezmiennie czasowo i sytuacyjnie” [Zimbardo 2004, s. 519]. Osobowość to także specyficzna struktura cech, właściwości, nastawień i kompetencji działania, która jest charakterystyczna dla poszczególnych ludzi. Ta zorganizowana struk-

<sup>10</sup> Wyróżnia się najczęściej następujące typy definicji osobowości: definicje biospołeczne (osobowość jednostki określona jest poprzez reagowanie na nią innych ludzi), definicje biofizyczne (osobowość jest silnie osadzona w cechach lub własnościach jednostki), definicje zbiorcze (ujmują osobowość poprzez wyliczenie pojęć dotyczących opisu jednostki), definicje osobowości odnoszone do niepowtarzalnych czy indywidualnych aspektów zachowania. Sposób definiowania osobowości uzależniony jest całkowicie od przyjętych założeń teoretycznych [Hall, Lindzey 1998, s. 19].



**Rys. 3.** Psychologiczny model osobowości

Źródło: [Paluchowski, Hornowska 2003, s. 312]

tura powstaje na biologicznej osnowie życia dzięki doświadczeniom czynionym przez jednostkę w ciągu życia [Tillmann 2005, s. 8]. Zaproponowany przez C.R. Cloningera psychobiologiczny model osobowości obejmuje dziedziczny temperament i środowiskowo uwarunkowany charakter [Cloninger 1994, s. 266-273]. Temperament jako dyspozycja<sup>11</sup> lub cecha stanowi część stylu afektywnego jednostki, a cechy temperamentalne (dyspozycje osobowościowe) predysponują jednostkę do doświadczania określonej reakcji emocjonalnej pod warunkiem pojawienia się stosownych zdarzeń poprzedzających. Temperament obejmuje cztery następujące wymiary: zapotrzebowanie na stymulację (tendencję do aktywnego reagowania na nowe bodźce), unikanie szkody (tendencję do zahamowania działań w odpowiedzi

<sup>11</sup> Dyspozycja osobista (*personal disposition*), nazywana również cechą morfogeniczną (*morphogenic trait*), to Allportowskie określenie cechy indywidualnej, termin „cecha” oznacza natomiast cechę wspólną. Cecha to „struktura neuropsychiczna mająca zdolność dostarczania wielu bodźców funkcjonalnie równoważnych oraz inicjowania i ukierunkowywania równoważnych (spójnych znaczeniowo) form zachowania adaptacyjnego i ekspresyjnego” [Allport 1961, s. 347]. Dyspozycja osobista to „zgeneralizowana struktura neuropsychiczna (swoista dla danej jednostki), mająca zdolność dostarczania wielu bodźców funkcjonalnie równoważnych oraz inicjowania i ukierunkowywania spójnych (równoważnych) form zachowania adaptacyjnego i zachowania charakterystycznego (*stylistic behavior*)” [Allport 1961, s. 373].

na bodźce negatywne), uzależnienie od nagrody (skłonność do podtrzymywania zachowania w odpowiedzi na pozytywne wzmocnienia) oraz wytrwałość (zdolność do samodzielnego podtrzymywania danego rodzaju aktywności) [Paluchowski, Hornowska 2003, s. 313]. Charakter natomiast dotyczy cech nadbudowanych na temperamencie, ale wynikających ze środowiska, ukształtowanych i związanych ze spostrzeganiem przez jednostkę własnej osoby. Opisują go następujące wymiary: zdolność do samoukierowania, rozumiana jako zdolność człowieka do kontrolowania, regulowania i dostosowania własnego zachowania, zdolność do współpracy, czyli zdolność identyfikacji i akceptacji zachowań innych, oraz skłonność do przekraczania siebie [Paluchowski, Hornowska 2003, s. 314] (rys. 3).

Allport wnioskuje, że charakter wiąże się z kodeksem zachowania, w którego kategoriach ocenia się jednostki lub ich czyny. Temperament natomiast oznacza „dyspozycje ściśle związane z determinantami biologicznymi czy fizjologicznymi, a zatem wykazuje niewielkie zmiany pod wpływem rozwoju [...] i jest surowcem, z którego formuje się osobowość” [Hall, Lindzey 1998, s. 410]. H. Jarosiewicz [2001, s. 446, cyt. za: Wundt 1908, Nuttin 1968] konstatuje, że „jeśli przyjąć, że temperament jest [...] zespołem dyspozycji (względnie trwałą właściwością jednostki), który warunkuje przebieg zjawisk fizycznych, to charakter jest właśnie faktem psychicznym, a więc właściwością osoby”.

Według J. Kozielskiego „charakter, obok intelektu, należy do najważniejszych składników osobowości i najczęściej definiuje się go jako system cech lub stanów, które decydują o ludzkiej motywacji i o stosunku do otoczenia społecznego, współwyznaczającego siły motoryczne działania i wpływającego na relacje interpersonalne; takie właściwości (stany) jak pracowitość, odwaga, autonomia, tolerancja, odpowiedzialność, empatia, spolegliwość czy egoizm tworzą głęboką strukturę osobowości” [Kozielski 1998, s. 204]. Osobowość jest jedną z determinant zachowania. Jak zauważa L.A. Pervin, zachowanie ludzkie jest obecnie określane w podobnym stopniu przez motywację, jak i osobowość [Pervin 1989]. Jednak nie wszystkie cechy osobowości danej jednostki wpływają na jej zachowanie w równym stopniu. Największy wpływ wywierają cechy postrzegane jako szczególnie ważne dla jednostki, nazywane centralnymi [Świątek-Barylska 2005, s. 547, za: Kenrick i in. 2002]. Osobowość wyraża się silniej w tych obszarach, w których istnieje swoboda jej ekspresji, tam gdzie występuje wysoki poziom autonomii przy wykonywaniu pracy i/lub mało istotne są wymagania zewnętrzne i normy [Makin i in. 2000, s. 72]. Innym aspektem osobowości jest umiejscowienie źródła kontroli<sup>12</sup>: wewnątrz jednostki lub na zewnątrz. Moc predykcyjna osobowości jest wyraźnie uzależniona od poziomu samokontroli. Osoby z niską samokontrolą w większym stopniu kierowane są od wewnątrz, co powoduje, że zachowanie jednostki bardziej determinowane jest cechami osobowości, w przeciwieństwie do osób z wysoką samokontrolą, w większym stopniu ukierunkowanych na otoczenie zewnętrzne, koncentrujących się na sytuacji i starających się dostosować swoje zachowanie do wymagań sytuacji [Makin i in. 2000, s. 73].

<sup>12</sup> Szerzej na temat umiejscowienia źródła kontroli (zob. [Drwal 1995, s. 199-227; Rotter 1996, Bartkowiak 1999, s. 59-61]).

**Tabela 1.** Wybrane typy osobowości w ujęciu dualnym

Test Dominacji G. Allporta	
Wymiar osobowości	Charakterystyka wymiaru osobowości
dominacja	asertywność, myślenie samodzielne, nieuleganie innym, przyjmowanie czasem wrogiej postawy wobec ludzi, niekonwencjonalizm, wymaganie uznania przez innych i okazywania im tego uznania, władczość, oczekiwanie respektowania swojego zdania
submisja	zależność od innych, konwencjonalizm, konformizmem, łatwość wyrażania swoich uczuć, uległość wobec autorytetów, mała inicjatywa, preferencja zajmowania stanowiska podrzędnego
Inwentarz Cech Osobowości Myers–Briggs	
Wymiar osobowości	Charakterystyka wymiaru osobowości
ekstrawersja	aktywność, swoboda w działaniu, otwartość
introwertyzm	nieliczne kontakty interpersonalne, powolne podejmowanie decyzji, powolne działania
intuicja	optymistyczne i entuzjastyczne nastawienie do życia, zaufanie własnemu przeczuciu, marzycielskość, idealizm, traktowanie napotykanymi trudnościami jako wyzwania
zmysłowość	realizm, pragmatyzm, wytrwałe dążenie do osiągnięcia celów, jasne stawianie wymagań
myślenie	typ analityczny, postępowaniem kieruje logiczne myślenie, celem działania jest poszukiwanie prawdy
odczuwanie	typ wartościujący, dążenie do utrzymania dobrych relacji z innymi, wysoki poziom empatii i otwartości na innych, koncentrowanie się raczej na osobach i relacjach niż na sprawach i przedmiotach
racjonalizm	zdecydowanie, pewność siebie, perfekcjonizm, stabilność, istotne poczucie bezpieczeństwa
percepcjonizm	typ receptywny, ciekawość świata, tolerancyjność, łatwe przystosowywanie się, otwartość w relacjach z innymi, niechęć do zobowiązań i przygotowywania planów na przyszłość
Zrewidowany Inwentarz Osobowości H.J. Eysencka	
Wymiar osobowości	Charakterystyka wymiaru osobowości
ekstrawersja	towarzyskość, impulsywność, nastawienie na zmiany, optymizm, agresywność
introwersja <sup>a</sup>	powściągliwość, skłonność ku uporządkowanemu trybowi życia, przywiązywanie dużej wagi do wartości etycznych, pesymizm

<sup>a</sup> Warto zwrócić uwagę, że Eysenckowskie charakterystyki ekstrawertyka i introwertyka nie są biegunowo przeciwstawne i często mamy do czynienia z ambiwertykami (jednostkami o cechach introwertycznych i ekstrawertycznych), co stanowi również egzemplifikację ujęcia dialektycznego.

Źródło: opracowanie własne.

W celu analizy cech osobowościowych w ujęciu dualnym można wykorzystać następujące narzędzia: a) Test Dominacji/Podporządkowywania się G. Allporta oceniający skłonność do dominacji (dominacja *versus* submisja); b) Inwentarz Cech Osobowości Myers–Briggs oceniający następujące przeciwstawne preferencje: preferencje dotyczące pobudzenia – ekstrawersja *versus* introwertyzm, preferencje dotyczące zakresu uwagi – empiryzm (zmysłowość) *versus* intuicja, preferencje dotyczące stylu decydowania – myślenie *versus* odczuwanie, preferencje dotyczące sposobu przeżycia swojego życia: racjonalizm *versus* percepcjonizm; c) Zrewidowany Inwentarz Osobowości H.J. Eysencka (ekstrawersja *versus* introwersja). Charakterystykę wybranych wymiarów osobowości w odniesieniu do narzędzi analizy cech osobowościowych w ujęciu dualnym przedstawiono w tabeli 1.

W celu analizy wpływu temperamentu na podejmowanie decyzji menedżerskich zastosowano charakterystykę energetyczną zachowania (nie uwzględniono charakterystyki czasowej), wykorzystując Kwestionariusz Temperamentu (FCZ – KT) autorstwa B. Zawadzkiego i J. Strelaua. Do struktury energetycznych własności zachowania autorzy zaliczają: reaktywność emocjonalną (wrażliwość i odporność emocjonalna), wytrzymałość (odporność na dystraktory i na zmęczenie), aktywność (aktywność jako pośrednie i bezpośrednie źródło stymulacji) oraz wrażliwość sensoryczną [Zawadzki, Strelau 1997, s. 21]. Charakterystykę struktury temperamentu (ze względu na energetyczne własności zachowania) w ujęciu dualnym (reaktywność emocjonalna *versus* wytrzymałość oraz aktywność *versus* wrażliwość sensoryczna) przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Charakterystyka struktur energetycznych własności zachowania w ujęciu dualnym

Własność zachowania	Charakterystyka struktur energetycznych własności zachowania w ujęciu dualnym
reaktywność emocjonalna	duża wrażliwość i pobudliwość emocjonalna, mała odporność emocjonalna
wytrzymałość	duża wytrzymałość na trudy życia codziennego, umiejętność pracy w niekorzystnych warunkach otoczenia, umiejętność pracy ze szczególną intensywnością
aktywność	tendencja jednostki do podejmowania zachowań o dużej wartości stymulacyjnej lub zachowań prowadzących do osiągnięcia silnej stymulacji zewnętrznej
wrażliwość sensoryczna	zdolność do reagowania na bodźce sensoryczne o niskiej wartości stymulacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zawadzki, Strelau 1997, s. 20-23].

Wartości wyznawane przez jednostkę (menedżera), jej cechy osobowościowe oraz własności temperamentalne kształtują charakter postaw i /lub zachowań menedżerskich, w tym również określone społeczne postawy menedżerskie.



## 4. Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiono endogeniczne (o charakterze socjopsychologicznym) uwarunkowania decyzji menedżerskich w kontekście dialektyki i dualizmu poznawczego, ograniczając się jedynie do determinant postaw i zachowań, jakie stanowią cechy osobowościowe i właściwości temperamentalne. Przedstawiono dwa byty: postawę i zachowanie jako egzemplifikację ujęcia dialektycznego, a także zaprezentowano w ujęciu dualnym potencjalne cechy osobowościowe menedżera: dominacja *versus* submisja, ekstrawersja *versus* introwertyzm, empiryzm (zmysłowość) *versus* intuicja, myślenie *versus* odczuwanie, racjonalizm *versus* percepcjonizm, oraz właściwości temperamentalne: reaktywność emocjonalna *versus* wytrzymałość oraz aktywność *versus* wrażliwość sensoryczna. Określony zbiór cech osobowościowych i właściwości temperamentalnych będzie wpływał na zdolności menedżera do doskonalenia – siebie i organizacji. Cechy osobowościowe będą determinować postawy i/lub zachowania menedżerskie, w tym określone menedżerskie postawy społeczne.

## Literatura

- Ajzen I., Fishbein M., *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, New York 1980.
- Allport G.W., *Pattern and growth in personality*, Holt, Rinehart, Winston, New York 1961.
- Allport G.W., *Personality: A Psychological Interpretation*, Holt, New York 1937.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Bandura A., *Social Foundations of Thought and Action*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ 1986.
- Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999.
- Cloninger C.R., *Temperament and Personality*, „Current Opinion in Neurobiology” 1994, no. 4/2.
- Drwal R.L., *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Falkowski A., Stachiewicz A., *Lojalność wobec marki w aspekcie zachowań konsumenckich: Procedura operacjonalizacji pojęcia*, „Czasopismo Psychologiczne” 1999, t. 5, nr 4.
- Hall C. S. Lindzey G., *Teorie osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Haugtvedt C., Leavitt C., *Cognitive Strength of Established Brands: Memory, Attitudinal and Structural Approaches*, [w:] *Brand Equity and Advertising*, red. D. Aaker, A. Biel, Lawrence Erlbaum, Hillsdale 1993.
- Jarosiewicz H., *Charakter w pracy kierownika, czyli o psychologicznych uwarunkowaniach uczenia się partycypacji*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, red. T. Listwan, S. Witkowski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Kozielecki J., *Charakter przy maszynie*, [w:] *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.
- Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2000.
- Myers D.G., *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.

- Nuttin J., *Struktura osobowości*, PWN, Warszawa 1968.
- O'Reilly C.A., *Organizational Behavior: Where We've been, Where We're Going*, "Annual Review of Psychology" 1991, no. 42.
- Paluchowski W.J., Hornowska E., *Pracoholizm a system wartości i uwarunkowania temperamentalne*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S.A. Witkowski, AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Perry R., Gillespie D., Lotz R., *Attitudinal Variables as Estimates of Behavior: A Theoretical Examination of the Attitude – Action Controversy*, "European Journal of Social Psychology" 1976, no. 6 (2).
- Pervin L.A., *Personality: theory and research*, Wiley, New York 1989.
- Piórkowska K., *Micro-foundations w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27 (2), Wałbrzych 2014.
- Piórkowska K., *Wartości jedną z socjopsychologicznych uwarunkowań zachowań menedżerskich – perspektywa dialektyczna*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2014a, nr 1.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Kształtowanie partnerstwa z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego*, niepublikowana rozprawa doktorska 2003..
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Robbins S., Coulter M.K., *Management*, Pearson Education, Prentice Hall 2005.
- Rogers C.R., *Client – centered therapy; its current practice, implications, and theory*, Houghton Mifflin, Boston 1951.
- Rokeach M., *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York 1973.
- Rotter J., *Generalised expectancies for internal versus external locus of control*, "Psychological Monographs" 1966, no. 80.
- Shefir M., Hovland C.I., *Social Judgment: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change*, Yale Univer. Press, Oxford, England 1961.
- Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Świątek-Barylska I., *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartości*, [w:] *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Tavris C., Wade C., *Psychologia podejścia i koncepcje*, Zysk i S-ka, Poznań 1999.
- Tillmann K.J., *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Wundt W., *Grundzüge der physiologischen Psychologie* (wyd. VI, t. 3), Engelmann, Leipzig 1908.
- Zawadzki B., Strelau J., *Formalna charakterystyka zachowania – kwestionariusz temperamentu (FCZ – KT)*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1997.
- Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Zimbardo P.G., Leippe M.R., *Psychologia zmiany postawy i wpływu społecznego*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.

---

## **SOCIO-PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF MANAGERIAL DECISIONS IN ACCORDANCE WITH A DIALECTIC APPROACH – THE CONTEXT OF PERSONALITY TRAITS AND TEMPERAMENT CHARACTERISTICS**

**Summary:** The article presents the considerations of managerial socio-psychological decisions (behaviour) in the context of managerial personality traits and temperament characteristics, yet in a particular approach: dialectic (an attitude and behaviour) and dual one (personality traits and temperament characteristics). The first part of the paper illustrates the attitude and behaviour as the exemplification of a dialectic approach. The second one deals with managerial personality traits and temperament characteristics due to a dual approach.

**Keywords:** managerial decisions, dialectic and dual approach, managerial personality traits and temperament characteristics, micro-foundations.