

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists' perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdorska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Jagoda Stompór-Świdarska

Uniwersytet Wrocławski

e-mail: jagoda.stompor-swiderska@uwr.edu.pl

**DYLEMATY DECYZYJNE MENEDŻERÓW
W NAJWAŻNIEJSZYCH DECYZJACH ZAWODOWYCH
– PERSPEKTYWA PSYCHOLOGICZNA**

**MANAGERS' DECISION-MAKING DILEMMAS
IN THE MOST CRUCIAL PROFESSIONAL DECISIONS
– PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE**

DOI: 10.15611/pn.2016.430.26

JEL Classification: D81

Streszczenie: Najważniejsze decyzje zawodowe menedżerów to decyzje o największej mocy regulacyjnej w ich życiu zawodowym, dotyczące ważnego przedmiotu decyzji, np. zmiany pracy, awansu, założenia własnej firmy, obrony własnych interesów zawodowych, realizacji ważnych wartości życiowych. Dokonywanie takich wyborów wiąże się z procesami poszukiwania alternatyw, przewidywania możliwości ich zrealizowania, stawianiem celów, oszacowaniem ewentualnych zysków i strat, antycypowaniem ryzyka w różnych wymiarach, podjęciem odpowiedzialności za wyniki decyzji oraz ewentualnym przeżywaniem żalu post-decyzyjnego. Na każdym etapie procesu decyzyjnego menedżerowie stają przed koniecznością rozwiązywania dylematów decyzyjnych.

Słowa kluczowe: kluczowe decyzje menedżerskie, dylematy decyzyjne, podejmowanie decyzji.

Summary: The most important professional decisions of managers are the decisions with the greatest strength in their life that concern crucial subject of these decision i.e. job changing, professional promotion, starting his/her private company, defending their own professional benefits, implementation of their life important values. Making of these choices is connected with alternatives' searching processes, opportunity execution forecasting, setting targets, profit/loss values assessment, anticipation of risks in different dimensions. It is also connected with taking responsibility for decisions' outcomes, and possible experiencing of post-decisive regret. Managers have to face the necessity of solving decision-making dilemmas at every stage of the decision-making process.

Keywords: key managerial decisions, decision-making dilemmas, taking decisions.

1. Wstęp

Menedżerowie każdego dnia podejmują decyzje i działania zmierzające do osiągnięcia celów zarówno organizacyjnych, jak i własnych [Kurtuhuz i in. 2011; Bolesta-Kukulka 2000, 2003]. Umiejętność podejmowania trafnych decyzji jest jedną z najważniejszych kompetencji menedżerskich [Griffin 1998; Penc 2001]. Decyzje podejmowane przez menedżerów mogą mieć bardzo różny charakter: od decyzji rutynowych, codziennych po mające kluczowe znaczenie dla samego decydenta, innych osób czy całej organizacji [Drucker 1994]. Psychologiczna teoria decyzji opisuje strukturę zadań decyzyjnych oraz właściwości osoby podejmującej decyzję [Szapiro 1993; Biela 2001; Tyszka 2010]. Podejmowanie decyzji polega na wyborze określonego działania ze zbioru działań możliwych [Bross 1965; Czermiński; Czapiewski 1995]. Wiele z tego, co wiemy o podejmowaniu decyzji, pochodzi z wiedzy zgromadzonej na podstawie badań laboratoryjnych, w której uczestnicy znajdują się w hipotetycznej sytuacji, często odległej od realnego życia [Galotti 2007]. Codzienne podejmowanie decyzji prawdopodobnie zawiera takie procesy, które po prostu nie powstają w laboratorium, jak np. poszukiwanie istotnych informacji czy nowych alternatyw decyzyjnych. Dlatego bardzo interesujące dla rozwoju wiedzy o człowieku są badania decyzji dokonywanych przez menedżerów w realnym życiu, w tym wypadku najważniejszych decyzji zawodowych [Stompór-Świdarska, Witkowski 2011; Stompór-Świdarska 2013, 2014].

2. Kluczowe decyzje zawodowe menedżerów

Czego dotyczą najważniejsze decyzje zawodowe podejmowane przez menedżerów? Przede wszystkim dotyczą one istotnego przedmiotu decyzji, związanego z życiem zawodowym [Stompór-Świdarska, Witkowski 2011]. Są to decyzje, które menedżerowie podjęli z realnym życiem, z wszystkimi konsekwencjami, jakie za sobą pociągnęły. Podejmowanie decyzji doniosłych zawodowo jest momentem wyróżnionym przez decydenta, który odbiera je jako wydarzenie o doniosłych konsekwencjach, często nie tylko zawodowych, ale również rodzinnych czy społecznych. Dalsze życie zawodowe może mieć przebieg wyznaczony przez tę najważniejszą decyzję. Konsekwencje jednych decyzji stają się źródłem konieczności podejmowania kolejnych. Dokonywanie wyborów wiąże się z poszukiwaniem alternatyw, przewidywaniem możliwości ich zrealizowania i oceną wagi, oszacowaniem ewentualnych zysków i strat, antycypowaniem ryzyka w różnych wymiarach, podjęciem odpowiedzialności za wyniki decyzji oraz ewentualnym przeżywaniem żalu postdecyzyjnego. Dokonywanie kluczowych decyzji zawodowych jest sytuacją, w której nie zawsze jest możliwe przewidzenie z całą pewnością wyników działania, gdyż konsekwencje mogą pojawić się w odległej przyszłości. Podejmowanie właściwych decyzji zależy od czynników wewnętrznych i zewnętrznych, koordynowania różnych typów racjonalności (wykalkulowanej i adaptacyjnej), koordynowania doświadczeń wcześniej prze-

żytych z aktualnymi, koordynowania percepcji jakości i wielkości ryzyka z akceptacją jego poziomu [Szapiro 1993]. Zdarzają się również takie decyzje, oceniane przez menedżerów jako najważniejsze w ich życiu zawodowym, w których alternatywy są z góry wytyczone, ryzyko niewielkie, a możliwość poniesienia porażki niska, a mimo to kosztowały wiele wysiłku i kosztów osobistych [Stompór-Świdorska 2014, 2013].

Każda decyzja zawodowa ma swój przedmiot, tj. obszar, którego dotyczy. Jakie decyzje zawodowe podejmowane przez menedżerów mają kluczowe znaczenie dla rozwoju zawodowego? Z badań wynika [Stompór-Świdorska 2014, 2013], że do najważniejszych decyzji zawodowych podejmowanych przez menedżerów należą decyzje o określeniu własnej ścieżki zawodowej, decyzje kadrowe (zwalnianie, ukaranie pracowników), zmiany pracy, awanse, założenie własnej firmy, decyzje inwestycyjne, ujawnienie nieprawidłowości w miejscu pracy, obrona własnych interesów w środowisku zawodowym.

3. Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzyjnych zawodowych

W omawianym kontekście decyzyjnym dylematem możemy nazwać sytuację, w której menadżer stoi przed koniecznością wyboru pomiędzy różnymi opcjami, w wyborze tym zawiera się pewna trudność, a konieczność dokonania tego wyboru wywołuje niepewność [Bridgman 2010]. Menedżer staje przed wieloma dylematami decyzyjnymi: czy daną sytuację ma uznać za decyzyjną, czyli czy dana sytuacja wymaga podjęcia decyzji, oraz co rzeczywiście jest przedmiotem decyzji. Jeśli sytuacja wymaga decyzji, to jakie cele stają przed decydem, które z nich są najważniejsze i dla kogo, jaka jest złożoność tych celów czy też perspektywa czasowa, w jakiej dane cele mogą być zrealizowane. W związku z tym menedżer musi umieć przewidywać krótkoterminowe konsekwencje działań, jak również długoterminowe, a nawet całozyciowe. Nie jest to łatwe, ponieważ okoliczności podejmowania decyzji mogą się zmieniać, jak również menedżer wzbogaca z czasem swoją wiedzę i doświadczenie, co może prowadzić do zmiany oceny decyzji. Patrząc wstecz na swoje życie zawodowe, z perspektywy czasu i doświadczenia, może zmienić ocenę słuszności danej decyzji.

Menedżerowie niejednokrotnie muszą poszukiwać nowych możliwości działania. W tym miejscu również pojawiają się dylematy: czy mam dość czasu na wyszukiwanie nowych możliwości działania, czy też powinienem skoncentrować się na dostępnych, łatwo dostrzegalnych wariantach sytuacyjnych. Tyszka [2010] wskazuje, że wiele możliwości wyboru pozostaje poza świadomością podejmującego decyzję, a te, które są w polu świadomości, mogą być odrzucane bez ich dokładnego przeanalizowania. Część alternatyw jest odrzucana na wczesnym etapie analizy, gdyż mogą być one niezgodne z systemem wartości menedżera. Umiejętność dostrzegania nowych możliwości zależy również od poziomu kompetencji poznawczych decydenta.

Dokonywanie selekcji wybranych alternatyw, wyszukiwanie nowych, wiąże się z równoczesnym rozważeniem kosztów i strat wynikających ze zrealizowania którejś z nich. Menedżer musi oszacować możliwości zrealizowania danej opcji działania, biorąc pod uwagę inne elementy procesu decyzyjnego, jak np. informacje o alternatywach, ocenę ich możliwości powodzenia, użyteczności czy też prawdopodobieństwo ryzyka, które może wystąpić zarówno w najbliższej przyszłości lub też w dłuższej perspektywie. Sytuacje realnego życia, w których dochodzi do podejmowania rzeczywistych decyzji, mających istotny wpływ na życie decydenta, są momentami trudnymi. Decydent często nie może ustalić ani przewidzieć wszystkich możliwych zysków ani też szans ich osiągnięcia [Tyszka 1986]. W sytuacji, kiedy zbiór alternatyw nie jest do końca znany, decydent może formułować problem decyzyjny w postaci sekwencji decyzji typu przyjąć–odrzuć dostrzeżoną alternatywę, albo zająć się najpierw wygenerowaniem większej liczby możliwych alternatyw, by spośród nich wybrać najlepszą (por. rys. 1).

Do podjęcia właściwych decyzji przyczynia się dobra orientacja w sytuacji decyzyjnej. Oznacza to, że decydent zna uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne decyzji, jest świadomy wzajemnej interakcji tych czynników. Znajomość własnych słabych (limitujących) i mocnych (konstytuujących) stron oraz zmiennych sytuacyjnych, jak np. otoczenia organizacji, jest znaczącym czynnikiem podejmowania trafnych decyzji. Prawdopodobieństwo subiektywne jest określane jako stopień przekonania decydenta o tym, że dane stany rzeczy wystąpią po podjęciu danego działania. Badania prawdopodobieństwa subiektywnego nawiązują do rachunku prawdopodobieństwa [Kozielecki 1977]. W sytuacjach realnego życia ludzie zwykle posługują się heurystycznymi regułami w ocenie prawdopodobieństwa [Kahneman 2012]; są one prostsze niż zasady rachunku prawdopodobieństwa i redukują złożoność zadania, jednocześnie mogą powodować, że decydent zniekształci rzeczywistość. Przypisywanie prawdopodobieństwa zależy w dużym stopniu od użyteczności wyniku. Im wyższa użyteczność wyniku w oczach decydenta, tym może on przypisywać wyższe prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska. Błędne reguły stosowane przez decydenta mogą obniżyć jakość podjętej decyzji.

Tym, co zwykle ma najważniejsze znaczenie dla decydenta, jest ocena użyteczności wyników, czyli uświadomienie sobie, jakie konsekwencje spowoduje wybór danej możliwości działania. Użyteczność jest niejako sercem decyzji, daje motywację do realizacji celów. Użyteczność przypisywana wynikowi alternatywy zależy przede wszystkim od struktury celów decydenta. Ocena użyteczności może być dokonana m.in. na zasadzie maksymalizacji oczekiwanej użyteczności czy minimalizowania strat [Kozielecki 1977; Tyszka, Zaleśkiewicz 2001]. Ze względu na przewidywane korzyści decydent jest w stanie podejmować nawet bardzo ryzykowne działania. Z badań wynika, iż oszacowanie użyteczności może być obciążone licznymi błędami [Kahneman 2012]. Wybór działania niejednokrotnie oparty jest na postępowaniu intuicyjnym, w którym poszukujemy uzasadnienia dla wybranej alternatywy, ale niekoniecznie jako wybór optymalny [Tyszka 1986].



Rys. 1. Sytuacja decyzyjna – dziedziny procesu podejmowania decyzji, w których mogą wystąpić dylematy decyzyjne

Źródło: opracowanie własne.

Ocena użyteczności związana jest również z czynnikami środowiskowymi, kontekstem dokonywania wyboru, liczbą dostrzeganych alternatyw i realnej możliwości ich zrealizowania.

Umiejętność zbierania informacji, niezbędnych i pomocnych przy podejmowaniu decyzji, jest również ważnym elementem sprzyjającym podejmowaniu trafnych decyzji. Znaczenie informacji dla decydenta zależy od jej jakości, zgodności z rzeczywistością oraz ich rzetelności [Penc 2001]. Decydent powinien posiadać umiejętność korzystania z różnych źródeł informacji oraz oszacowania ich ważności przy podejmowaniu danej decyzji. Źródła te mogą być osobowe i nieosobowe, zewnętrzne i wewnętrzne, itd. Osobowe źródła informacji stanowią inni ludzie, którzy mają interesujące decydenta dane. Nieosobowe źródła informacji stanowią najczęściej różnego rodzaju media: Internet, radio, prasa, telewizja, kursy. Decydent powinien umieć ocenić istotność danej informacji oraz jej wiarygodność. Które informacje powinien uznać za wiarygodne? Jakie są istotne, a jakie są szumem informacyjnym? Informacje powinny być aktualne, na odpowiednim poziomie ogólności. Istotne jest, by pozyskane dane były faktyczne oraz rzetelne. Dezinformacje mogą znacząco wpływać na jakość decyzji, a także na jej konkretyzację [Penc 2001].

Do umiejętności decyzyjnych dochodzi również umiejętność szacowania i podejmowania ryzyka. Jakie ryzyko jest warte podjęcia? Jak właściwie oszacować możliwość wystąpienia negatywnych konsekwencji działania i jakie jest prawdopodobieństwo powodzenia danej alternatywy? W rzeczywistych wyborach decydenci stają przed koniecznością rozwiązania dylematów wynikających z konieczności zrezygnowania z atrakcyjnej, ale ryzykownej alternatywy, na rzecz mniej ciekawej, za to o mniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia negatywnych konsekwencji. Podejmowaniu ważnych decyzji zawodowych często towarzyszy ryzyko. Tym ryzykiem jest np. konieczność zrezygnowania z ważnej wartości dla decydenta, np. decydent zakładając własną firmę, rezygnuje z czasu wolnego poświęcanego rodzinie czy na realizację własnych zainteresowań lub relacji towarzyskich. Dylematy, przed którymi staje decydent przy podejmowaniu ważnych decyzji zawodowych, obfitują w trudne rozwiązania: przyjmując jedną opcję, decydent będzie ponosił koszty nie tylko finansowe, ale również emocjonalne, może być narażony na utratę ważnych dla niego wartości. Decydentowi może również towarzyszyć poczucie straty czy też możliwość wystąpienia niepowodzenia. W sytuacji realnego życia mogą pojawić się takie warunki, które wcześniej nie były łatwe do przewidzenia, a nawet były niemożliwe do antycypacji [Taleb 2015].

Decyzjom, szczególnie ważnym, może towarzyszyć poczucie żalu postdecyzyjnego, który może przejawiać się jako wahania już w trakcie podejmowania decyzji, jako problem z akceptacją decyzji po jej zrealizowaniu, jak również jako niechęć do powtórzenia decyzji, gdyby taka możliwość była. Żal postdecyzyjny może być chwilowy lub mieć charakter stały. Najprawdopodobniej ma to związek z negatywnymi konsekwencjami, których decydent nie przewidywał, rozpatrując alternatywy działania i ich skutki. Może on być spowodowany dopływem nowych informacji

o alternatywach czy alternatywie niewybranej, czyniąc ją znacznie bardziej atrakcyjną w oczach decydenta niż to, co wybrał. Sytuacja taka może spowodować ponowne rozważanie przez decydenta niewybranych możliwości działania. Decydent traceni wówczas czas na poszukiwanie dodatkowych informacji na dookreślenie niewybranych alternatyw, ponowne roztrząsanie całego procesu decyzyjnego i tworzenie nowych dylematów.

4. Zakończenie

W decyzjach menedżerskich mogą również pojawiać się jeszcze zupełnie innej natury dylematy, związane z normami etycznymi, moralnymi czy prawnymi, np. wykorzystywanie informacji z nielegalnych źródeł, chronienie własnego interesu za wszelką cenę; działanie dla dobra własnego może być szkodą dla kogoś innego. Tyszka [2010] sugeruje, że jeśli złamanie moralnej normy nie budzi dużych emocji, to ludzie dążą do kompromisu między wartościami moralnymi i materialnymi. Kiedy jednak taki wybór obciążony jest silnymi emocjami, znacznie rzadziej szuka się takiego kompromisu [Tyszka 2010]. W sytuacjach konfliktu między normami moralnymi a własnym interesem może uaktywnić się skłonność do relatywizowania ocen moralnych. Istotny jest również poziom rozwoju poznawczego i moralnego decydenta. Kształcenie profesjonalne menedżerów powinno uwzględniać nauczanie rozumowania moralnego, które z całą pewnością mogłoby przyczynić się do poprawy jakości podejmowanych decyzji.

W swoich najważniejszych decyzjach zawodowych menedżerowie muszą rozwiązywać różnego rodzaju dylematy, związane z istotą procesu decyzyjnego, np. która z możliwych alternatyw jest optymalną możliwością działania; które cele są kluczowe i jaka powinna być ich hierarchia; czy podjąć ryzyko, czy też przyjąć postawę wyczekiwania; co zyskam, a co mogę stracić i czy nie będę żałował dokonanego wyboru. Podjęcie ważnych decyzji zawodowych wymaga koordynowania różnych perspektyw, widzenia konsekwencji decyzji w szerszym horyzoncie czasowym, tak aby mogły być źródłem pozytywnego doświadczenia zawodowego i życiowego.

Literatura

- Biela A., 2001, *Wymiary decyzji menedżerskich*, TN KUL, Lublin.
- Bolesta-Kukułka K., 2000, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Bolesta-Kukułka K., 2003, *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bridgman T., 2010, *Beyond the Manager's Moral Dilemma: Rethinking the 'Ideal-Type'*, Business Ethics Case Journal of Business Ethics, vol. 94, s. 311–322.
- Bross J., 1965, *Jak podejmować decyzje?*, PWN, Warszawa.
- Czermiński A., Czapiewski M., 1995, *Organizacja procesów decyzyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Drucker P., 2011, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa.

- Galotti K.M., 2007, *Decision Structuring in Important Real-Life Choices*, Psychological Science, vol. 18, no. 4, s. 320–32.
- Griffin R.W., 1998, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kahneman D., 2012, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań.
- Kozielecki J., 1977, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa.
- Kurtuhuz A.M., Vasilescu I., Lupu F., Lupu A.G., Radu D.L., Kurtuhuz M.C., 2011, *The manager role in decision making*, Annals of DAAAM & Proceedings, January, s. 625–626.
- Penc J., 2001, *Decyzje menedżerskie: o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Stompór-Świdarska J., 2013, *Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 310, s. 252–260.
- Stompór-Świdarska J., 2014, *Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350 s. 348–359.
- Stompór-Świdarska J., Witkowski S.A., 2011, *Proces podejmowania kluczowych decyzji zawodowych przez menedżerów*, [w:] Rożnowski B., Łaguna M., *Człowiek w pracy i organizacji: perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 93–11.
- Szapiro T., 1993, *Co decyduje o decyzji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Taleb N.N., 2015, *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Kurhaus Publishing, Warszawa.
- Tyszka T., 1986, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa.
- Tyszka T., 2010, *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Tyszka T., Zaleśkiewicz T., 2001, *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.