

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus	25
--	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Jagoda Stompór-Świdorska

Uniwersytet Wrocławski

OCENA RYZYKA DECYZYJNEGO W KLUCZOWYCH DECYZJACH ZAWODOWYCH MENEDŻERÓW

Streszczenie: Kluczowe decyzje zawodowe menedżerów są najważniejszymi decyzjami podjętymi przez nich w trakcie życia zawodowego. W trakcie ich podejmowania decydent musi liczyć się z możliwością wystąpienia ryzyka. Powstaje ono w sytuacji, w której decydent dokonuje wyboru prowadzącego do różnych niechcianych konsekwencji działania i nie wie, z jakim prawdopodobieństwem te konsekwencje mogą wystąpić. Wieloaspektowe ryzyko może przejawiać się w poczuciu rezygnacji, poczuciu straty oraz przewidywaniu prawdopodobieństwa tej straty, jak również w możliwości doznania niepowodzenia. Przedstawione badania dotyczą realnych decyzji, które menedżerowie podjęli w trakcie swojego życia zawodowego, oraz oceny ryzyka, które dostrzegali przed podjęciem decyzji.

Słowa kluczowe: kluczowe decyzje zawodowe, podejmowanie ryzyka, analiza ryzyka.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.31

1. Wstęp

Celem artykułu jest analiza zjawiska oszacowania ryzyka decyzyjnego, które występuje podczas dokonywania najważniejszych decyzji zawodowych menedżerów. Ryzyko to jest rozumiane jako możliwość wystąpienia negatywnych konsekwencji decyzji, kiedy to decydent nie może z całą pewnością przewidzieć, z jakim prawdopodobieństwem niepożądane skutki działania mogą się pojawić. Najczęściej jest to subiektywna ocena decydenta, która nie tylko wynika z właściwości środowiska (np. istniejących alternatyw, dostępnych informacji), ale również zależy od podmiotowych właściwości osoby podejmującej decyzję (m.in. uwarunkowań wewnętrznych, takich jak skłonności do podejmowania ryzyka). Decydent w procesach przeddecyzyjnych przewiduje i szacuje, z jakimi konsekwencjami łączy się wybór danej alternatywy działania, jaka jest jej użyteczność i jakie ryzyko z sobą niesie. Pewność wystąpienia niepożądanych zdarzeń nie jest już ryzykiem, ale są to po prostu negatywne konsekwencje decyzji.

Kluczowe decyzje zawodowe menedżerów są najważniejszymi decyzjami podjętymi przez nich w trakcie życia zawodowego. Są to decyzje wyjątkowo istotne,

którym osoba nadaje szczególne znaczenie zarówno z powodu przedmiotu decyzji, jak i konsekwencji, które spowodowała, czy kosztów poniesionych przez decydenta (często zupełnie niematerialnych). Decyzje te są postrzegane jako decyzje o szczególnej wadze, mające doniosłe konsekwencje, nadające często nowy kierunek w życiu zawodowym osoby. Skutki doniosłych decyzji zawodowych mogą dotyczyć nie tylko samych decydentów, ale również innych osób czy grup osób [Slovic i in. 1982]. Kluczowe decyzje zawodowe dotyczą nie tylko aktualnego czasu, ale często przyszłości decydenta, a konsekwencje ich mogą być zarówno krótkotrwałe, długotrwałe, jak i całożyciowe. Skutki kluczowych decyzji zawodowych pociągają za sobą następne decyzje.

Z badań wynika, że przedmiot decyzji uznanych za kluczowe stanowią różnego typu wybory związane z zarządzaniem własną karierą zawodową, np.: rezygnacja z pracy, zmiana pracy, udział w konkursach na stanowiska pracy, zakładanie własnej firmy; decyzje związane z zarządzaniem operacyjnym, w tym zarządzanie zasobami ludzkimi (np. zwalnianie i zatrudnianie pracowników) czy zarządzanie sprzedażą (np. nawiązywanie nowych relacji z klientami, zamykanie projektów niedochodowych). Badani uznają za bardzo ważne (czy najważniejsze) przede wszystkim decyzje związane ze zmianą pracy, stanowiska pracy, decyzje o pozostaniu na aktualnym stanowisku i awansowaniu oraz założenie własnej firmy [Stompór-Świdowska 2010; Stompór-Świdowska, Witkowski 2011; Kallman 2005].

Wybór dokonywany w warunkach, w których występuje ryzyko, powstaje w sytuacji, gdy decydent dokonuje wyboru prowadzącego do różnych niechcianych konsekwencji i nie wie, z jakim prawdopodobieństwem te konsekwencje mogą wystąpić [Tyszka, Zaleśkiewicz 2001]. Ryzyko decyzyjne można więc zdefiniować jako zbiór możliwych niechcianych konsekwencji działania; jest ono „tym większe, im więcej można stracić” [Zaleśkiewicz 2011]. Zawiera dwa aspekty: negatywny – straty, oraz pozytywny – obejmujący zysk osoby podejmującej ryzyko. Podejmowanie ryzyka uwarunkowane jest wolnością wyboru jednostki, możliwością kontrolowania wyników działania, dystansem czasowym między podejmowaniem decyzji a możliwością wystąpienia skutków decyzji, odległością w przestrzeni – możliwością sprawowania bezpośredniej kontroli nad realizacją działania [Kozielecki 1977; Walesa 1988a, 1988b, 1989]. Niedokładne szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia niechcianych konsekwencji może warunkować mylną ocenę ryzyka związanego z decyzją. Istotną funkcję pełni umiejętność podawania prawdopodobieństwa w postaci ilościowej [Tyszka, Zaleśkiewicz 2001].

Na spozstrzeganie ryzyka mają wpływ czynniki związane z osobą samego decydenta, jak również z całym otoczeniem, w którym ta decyzja ma miejsce. Badania dotyczące zmiennych podmiotowych wpływających na ocenę ryzyka zwracają uwagę na istotność takich zmiennych, jak: uwarunkowania osobowościowo-temperamentne decydenta, wiek i płeć [Zuckerman 1994; Goszczyńska 1997; Wann-Yih i in. 2000; Reed 2009]. Przekonanie o własnej skuteczności odgrywa bardzo ważną rolę w ocenie ryzyka [Bandura 1991]. Znajomość błędów możliwych do popełnie-

nia przy szacowaniu prawdopodobieństwa zajścia danego zdarzenia może pomóc decydentowi uchronić się przed nietrafnym szacowaniem. Są to mechanizmy takie, jak: nieuwzględnianie regresji w przewidywaniach, ocena korelacji zdarzeń, niedoszacowanie wystąpienia możliwości, które są mniej preferowane przez decydenta, i inne [Tyszka 1999].

Dokonywanie kluczowych decyzji zawodowych przez menedżerów jest sytuacją, w której wyników najczęściej nie da się przewidzieć z całą pewnością. Są one często nieprzewidywalne, gdyż zależą nie tylko od czynników wewnętrznych decydenta, ale również od czynników zewnętrznych, od koordynowania doświadczeń wcześniej przeżytych z aktualnymi, od koordynowania percepcji jakości i od wielkości ryzyka z akceptacją jego poziomu [Vlek, Stallen 1981; Gardener, Gould 1989; Sokołowska 1993].

Szacowanie użyteczności jest procesem zindywidualizowanym, zależnym od osobowości badanego, historii jego życia, aspiracji, planów zawodowych i życiowych, strategii decyzyjnych. Poczucie kontroli zmniejsza stopień odczuwanego ryzyka. Decyzje o odroczonej w czasie konsekwencjach działania, szczególnie negatywnych, uważane są za mniej ryzykowne czy zagrażające. Ryzyko spostrzegane jako nieznanie lub potencjalnie zagrażające jest oceniane jako poważniejsze niż ryzyko znane, działające nawet po długim czasie [Kahneman 2012]. Na szacowanie ryzyka ma wpływ również to, czy przewidywane konsekwencje działania powodują skutki odwracalne czy też nieodwracalne – ryzyko jest spostrzegane jako potencjalnie większe w sytuacjach nieodwracalnych, np. wypowiedzenie umowy o pracę bez posiadania następnej propozycji pracy. Do pozapoznawczych aspektów ryzyka należy wymiar emocjonalny decyzji – poziom lęku odczuwanego przez osobę będzie warunkował proces oceny ryzykowności działania.

Im bardziej ryzyko jest akceptowane przez decydenta, tym większy poziom ryzyka jest w stanie podjąć decydent. Percepcja ryzyka jest również uwarunkowana nowością sytuacji decyzyjnej – w sytuacjach znanych, podobnych ocena ryzyka jest niższa niż w sytuacjach nieznanych, nowych dla decydenta.

Dokonywanie wyborów wiąże się z procesami oszacowania ewentualnych zysków i strat, antycypowaniem ryzyka w różnych wymiarach, podjęciem odpowiedzialności za wyniki decyzji oraz ewentualnym przeżywaniem żalu postdecyzyjnego. Podmiot, podejmując daną decyzję, realizując określone cele, naraża się na występowanie ryzyka w sposób mniej lub bardziej świadomy. Podejmując ryzyko, jednostka może dostrzegać braki w swoich kompetencjach, a to z kolei może się przyczyniać do zwiększania poczucia niepewności wyniku decyzji. Przy czym w sytuacjach porażki decyzyjnej decydent często przypisuje ją działaniu czynników zewnętrznych, natomiast osiągnięty sukces przypisze raczej sobie. Przyczynia się to do utrzymania pozytywnej samooceny decydenta.

Wieloaspektowe ryzyko może przejawiać się w: 1) poczuciu rezygnacji z jakiegoś obiektu ważnego w oczach decydenta; 2) poczuciu straty oraz przewidywaniu

prawdopodobieństwa tej straty; 3) możliwości niepowodzenia oraz ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia niepowodzenia czy 4) subiektywnej ocenie wysiłku włożonego w dokonanie danej decyzji.

Decyzjom menedżerskim towarzyszy również ryzyko egzystencjalne, rozumiane jako możliwość utraty ważnych, cenionych wartości, np. zdrowia, opinii społecznej. Gotowość do podjęcia ryzyka jest warunkiem poznawania świata. Rozwój człowieka następuje jedynie poprzez działanie i ponoszenie konsekwencji swoich działań oraz włączanie nowych doświadczeń do całego spektrum posiadanych już zasobów doświadczenia.

Ponoszenie konsekwencji własnych działań zwane jest też poczuciem odpowiedzialności. Zmianie ulega również charakter poczucia odpowiedzialności: od heteronomii w kierunku autonomii. Poczucie odpowiedzialności jest czułym wskaźnikiem dojrzałości osobowej, świadomości własnego działania oraz dobrze pojętej wolności człowieka [Malcomson 2011].

Przedstawione w artykule badania własne dotyczą rzeczywistych decyzji, które zostały podjęte przez menedżerów w realnym życiu, a nie tylko przewidywań o tym, co osoba zrobiłaby w danej hipotetycznej sytuacji. Ryzyko przedstawione w tych decyzjach będzie przejawiało się w różnych dziedzinach, np. ryzyko ekonomiczne (inwestycji finansowych), moralne (ponoszenie konsekwencji zwolnienia pracownika z pracy), zdrowotne (narażenie własnego zdrowia poprzez wyczerpującą pracę). W pracy tej osoba koncentruje się na ryzyku subiektywnym, tym, które sama przewiduje, i na ocenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Osoby badane przedstawiają retrospektywnie swoje najważniejsze decyzje zawodowe, w tym ryzyko, jakie dostrzegały w trakcie podejmowania tych decyzji, analizując je w trzech aspektach: rezygnacji, straty i niepowodzenia, odwołując się do procesów przeddecyzyjnych, czyli przed dokonaniem wyboru danej alternatywy.

2. Metodyka badań

Dane dotyczące kluczowych decyzji zawodowych menedżerów zebrano za pomocą wywiadu eksploracyjno-krytycznego (Kwestionariusz do Badania Kluczowych Decyzji Zawodowych¹), zawierającego 37 pytań odnoszących się do wielu dziedzin decyzji (m.in.: przedmiotu decyzji, celu decyzji, postrzeganych alternatyw, dostępnych źródeł informacji, ryzyka decyzyjnego, użyteczności). Pytania kwestionariusza mają charakter otwarty, np.: „Czy podejmując tę decyzję, musiałeś z czegoś zrezygnować? Z czego?”; „Jak ważne było to, z czego musiałeś zrezygnować?”; „Czy mogłeś coś stracić przez podjęcie tej decyzji? Co mianowicie?”; „Jakie było prawdopodobieństwo poniesienia straty? (zaznacz na skali od 0 do 100)”. W przedstawionym

¹ Obecna wersja jest wersją zmodyfikowanego przez autorkę kwestionariusza autorstwa Walesy i zespołu badawczego Katedry Psychologii Rozwojowej KUL, którego to zespołu autorka była członkiem.

studium znajduje się jedynie analiza zjawiska ryzyka jako jednej z komponent decyzyjnych. Badania podjęto w latach 2012-2014. Przebadano 30 kobiet i 30 mężczyzn w grupie wiekowej między 27 a 60 rokiem życia. Badania miały charakter indywidualny. Czas badania jednej osoby wahał się od 60 minut do 3 godzin. Badania miały charakter anonimowy.

3. Prezentacja wyników badań

Wieloaspektowe ujmowanie negatywnych konsekwencji realizowanego działania wymaga podejmowania ryzyka, które może przejawiać się w:

- 1) poczuciu rezygnacji z jakiegoś obiektu w oczach decydenta;
- 2) poczuciu straty oraz przewidywaniu prawdopodobieństwa tej straty;
- 3) możliwości niepowodzenia oraz ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia niepowodzenia.

Poniżej zostaną zaprezentowane analizy wyników badań w tych parametrach ryzyka.

3.1. Ryzyko decyzyjne w postaci rezygnacji

Rezygnacja jest formą zrzeczenia się czegoś lub zaniechania jakiejś czynności na rzecz realizacji wybranej alternatywy działania. Rozumienie rezygnacji przez badanych jest wieloaspektowe, tzn. osoby badane zwykle ujmują dwa lub więcej obszarów rezygnacji (zob. tabl. 1). Zdecydowana większość menedżerów (85%) stwierdza, że wybór określonego działania prowadzi do jakiejś rezygnacji. Badani najczęściej wskazują na konieczność rezygnowania z czasu wolnego, który mieli dla siebie przed podjęciem decyzji. Czas jest bardzo ważnym zasobem w życiu człowieka [Hobfoll 2012], pozwalającym na regenerację, odpoczynek, zdystansowanie się od pracy i problemów, realizację innych zadań życiowych. Osoby badane wskazały również na to, że zrezygnowały z czasu poświęconego rodzinie. Mężczyźni trzykrotnie częściej wybierali ten rodzaj ryzyka. Może to świadczyć o tym, iż to właśnie oni szczególnie dotkliwie przeżywają brak czasu dla bliskich. Dane te wskazują również na to, iż sfera życia rodzinnego jest bardzo ważna w życiu ojców i mężów. Znacznie częściej (ponaddwukrotnie) mężczyźni podkreślają rezygnację z możliwości poświęcenia się swoim zamiłowanym czy realizacji hobby. Podczas podejmowania ważnych decyzji menedżerowie rezygnują z kontaktów ze znajomymi czy też deklarują, że te kontakty są przez nich ograniczane – to właśnie kobiety częściej wskazują na taki rodzaj rezygnacji.

Badani w większości (67%) oceniają obiekt rezygnacji jako ważny i bardzo ważny (zob. tab. 2). Wymienione przez nich obiekty rezygnacji stanowią ważną wartość w ich życiu, pokazują świadomość ponoszonych kosztów i ryzyka. Oznacza to, że ważne decyzje zawodowe związane są z koniecznością rezygnowania z ważnych dla decydentów obiektów czy dziedzin życia.

Tabela 1. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących rezygnacji z różnych obiektów przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych przez menedżerów według wieku i płci badanych osób

Rezygnacja obejmuje		Kobiety (N=30)			Mężczyźni (N=30)			Ogółem (N=60)
		do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	
Czas wolny dla siebie	N	6	4	10	3	7	10	20
	%	20	13,3	33,3	10	23,3	33,3	33,3
Życie rodzinne, czas dla rodziny	N	4		4	7	7	14	18
	%	13,3		13,3	23,3	23,3	46,6	30
Powiększenie rodziny	N	2		2				2
	%	6,6		6,6				3,3
Miejsce zamieszkania	N		1	1		1		2
	%		3,3	3,3		3,3		3,3
Zmianę stylu życia, ulubione zajęcia/hobby	N	3		3	4	7	11	14
	%	10		10	13,3	23,3	36,6	23,3
Życie na wyższym poziomie materialnym	N	2		2	2		2	4
	%	6,6		6,6	6,6		6,6	6,6
Już rozkręcony biznes	N	2		2				2
	%	6,6		6,6				3,3
Opuszczenie swojego zespołu z pracy	N	3	2	5				5
	%	10	6,6	16,6				8,3
Partnerskie relacje z ludźmi w pracy	N		2	2	2		2	4
	%		6,6	6,6			6,6	6,6
Bezpieczną pracę	N		2	2	2	2	4	6
	%		6,6	6,6	6,6	6,6	13,3	10
Bezpieczeństwo finansowe/pewne zarobki	N				4	3	7	7
	%				13,3	10	23,3	11,6
Kontakty ze znajomymi/przyjaciółmi	N	7	4	11		2	2	13
	%	23,3	13,3	36,6		6,6	6,6	21,6
Suma	N							
	%							

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących subiektywnej oceny ważności obiektu rezygnacji według wieku i płci badanych menedżerów

Subiektywna ocena ważności obiektu rezygnacji		Kobiety (N=30)			Mężczyźni (N=30)			Ogółem (N=60)
		do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	
Mało ważne	N	2	3	5	2	4	6	11
	%	6,6	10	16,6	6,6	13,3	20	18,3
Ważne i bardzo ważne	N	11	8	19	12	9	21	40
	%	36,6	26,6	63,3	40	30	70	66,6

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Poczucie straty oraz przewidywanie prawdopodobieństwa jej wystąpienia

Strata oznacza utratę czegoś, co było już posiadane. Najczęściej wskazywaną przez badanych menedżerów stratą jest możliwość wystąpienia strat finansowych, tj. utrata zainwestowanych funduszy, własnego majątku. Jest to strata znacznie częściej podkreślana przez mężczyzn (53%). Zgromadzone dane w tym zakresie zaprezentowano w tabeli 3. Utrzymanie stabilizacji finansowej związane jest w większym stopniu z tradycyjną rolą mężczyzny w rodzinie. Być może jest to jeden z powodów, dla których mężczyźni tak często podają ten rodzaj straty. Jednocześnie należy pamiętać, iż pewien rodzaj decyzji zawodowych, z natury tych decyzji, niesie ze sobą ryzyko finansowe – są to decyzje o założeniu własnej firmy czy zmianie pracy. Kobiety i mężczyźni mówią o możliwości narażenia na szwank swojej opinii w oczach innych osób. Kobiety podkreślają jako ważne straty związane z funkcjonowaniem wśród innych ludzi. Są to czynniki takie, jak: przyjazne środowisko pracy, utrata dobrych pracowników, dobre relacje ze współpracownikami. Wynik ten wskazuje na czynniki przypisywane kobietom: troska o innych i relacje z innymi oraz przyjazne relacje ze współpracownikami [Hofstede 2000].

Osoby badane uważają subiektywne prawdopodobieństwo poniesienia straty w ich kluczowych decyzjach zawodowych za niskie (25%, że strata wystąpi) lub średnie (50%, że strata wystąpi) (zob. tab. 4). Decyzje, które analizowali badani, zwykle miały dla nich pozytywne skutki. Badani wybierali jako najważniejsze decyzje zawodowe te decyzje, w których osiągnęli sukces zawodowy. Najprawdopodobniej występuje tu taki mechanizm, iż ryzyko w sytuacji pozytywnego zakończenia działania jest oceniane jako niższe niż w samej sytuacji rozważania alternatyw, stanów świata towarzyszących decyzji czy posiadanych informacji. W decyzjach, przy których badani nie do końca są zadowoleni ze skutków działania, prawdopodobieństwo wystąpienia straty jest oceniane przez nich jako wyższe, a doznane straty są odczuwane jako bardziej dotkliwe.

Tabela 3. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących poczucia straty przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych przez menedżerów według wieku i płci badanych osób

Strata obejmuje		Kobiety (N=30)			Mężczyźni (N=30)			Ogółem (N=60)
		do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	
Stratę dla innych osób/zaniedbywanie dzieci/więź z rodziną	N		3	3		3	3	6
	%		10	10		10	10	10
Pracę w przyjaznym środowisku	N	2		2				2
	%	6,6		6,6				3,3
Inne możliwości/ alternatywy pracy	N	2		2				2
	%	6,6		6,6				3,3
Powrót do niechcianej pracy	N	3		3				3
	%	10		10				5
Dobrych pracowników	N		3	3				3
	%		10	10				5
Opinie w oczach innych	N	5	3	8	3	3	6	14
	%	16,6	10	26,6	10	10	20	23,3
Dobre relacje ze współpracownikami	N	3		3				3
	%	10		10				5
Straty finansowe/ zainwestowane pieniądze, dom	N	5		5	6	10	16	21
	%	16,6		16,6	20	33,3	53,3	35
Stały dochód	N				2	6	8	8
	%				6,6	20	26,6	13,3
Wszystko	N					1		1
	%					3,3		1,6
Szacunek do siebie samego/pewność siebie	N					4	4	4
	%					13,3	13,3	6,7
Zdrowie	N				2		2	2
	%				6,6		6,6	3,3

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących subiektywnej oceny prawdopodobieństwa poniesienia straty przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych przez menedżerów według wieku i płci badanych osób

Subiektywne prawdopodobieństwo poniesienia straty		Kobiety (N=30)			Mężczyźni (N=30)			Ogółem (N=60)
		do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	
Niskie (do 25%)	N	7	4	11	5	8	13	26
	%	23,3	13,3	36,6	16,6	26,6	43,3	43,3
Średnie (50%)	N	9	4	13	5	7	12	25
	%	30	13,3	43,3	16,6	23,3	40	41,6
Wysokie (75%)	N	2		2		2	2	4
	%	6,6		6,6		6,6	6,6	6,6

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Ryzyko decyzyjne ujmowane jako niepowodzenie

Niepowodzenie jest przewidywaną możliwością doznania porażki w planowanym działaniu. Niepowodzenie związane z podejmowanymi decyzjami badani dostrzegali w takich obszarach, jak: upadek założonej firmy, działalności gospodarczej, obawy przed niepodołaniem nowym obowiązkom wynikającym z wyboru danej alternatywy działania. Szczególnie dla kobiet niepowodzenie w sferze nowych obowiązków jest źródłem możliwego ryzyka. Ważną rolę odgrywają również czynniki niezależne od badanych, np. niekorzystne zmiany, które mogą pojawić się w przepisach prawnych, ciężka choroba własna, współnika czy bliskich, śmierć. Mężczyźni wskazywali też na możliwość zmian na rynku (zmiany te mogły spowodować niekorzystną sytuację firmy) oraz możliwość zawiedzenia się na przygotowanych kalkulacjach finansowych.

Badani uwzględniają w przewidywaniach niepowodzenia czynniki zależne od ich kompetencji i wiedzy (kalkulacje finansowe, radzenie sobie z nowymi obowiązkami), jak również te, które mogą wystąpić zupełnie niezależnie od ich umiejętności (zmiany w prawie, zmiany na rynku). Zauważają możliwość wystąpienia czynników całkowicie losowych (np. śmierć, ciężka choroba), których prawdopodobieństwo wystąpienia trudno przewidzieć. Wyniki badania w tym obszarze zamieszczono w tabeli 5.

Subiektywne prawdopodobieństwo wystąpienia niepowodzenia przy podejmowaniu decyzji zawodowych badani określali jako średnie lub niskie (zob. tab. 6), co oznacza, że badani byli zdolni do podjęcia działania w wybranym kierunku, gdzie ryzyko wystąpienia niepowodzenia było dla nich możliwe do zaakceptowania. Dużo trudniej podejmuje się decyzje obarczone wysokim prawdopodobieństwem wystąpienia niepowodzenia decyzyjnego.

Tabela 5. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących niepowodzenia przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych przez menedżerów według wieku i płci badanych osób

Niepowodzenie obejmuje		Kobiety (N=30)			Mężczyźni (N=30)			Ogółem (N=60)
		do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	
Upadek założonej firmy	N	4	3	7	6	6	12	19
	%	13,3	10	23,3	20	20	40	31,6
Niepodołanie nowym obowiązkom	N	7	6	13	1	1	2	15
	%	23,3	20	43,3	3,3	3,3	6,6	25
Sytuację, w której nowi pracownicy nie podołają zadaniom	N		3	3				3
	%		10	10				5
Utratę pracy starej i nowej	N	3		3	3		3	6
	%	10		10	10		10	10
Zmiany niezależne od osoby badanej; czynniki, których nie można przewidzieć, np.: Zmiany w prawie, śmierć, ciężka choroba	N	4	4	8	3	3	6	14
	%	13,3	13,3	26,6	10	10	20	23,3
Zmiany na rynku	N				2	4	6	6
	%				6,6	13,3	20	10
Zawodność przeprowadzonych kalkulacji	N				1	3	4	4
	%				3,3	10	13,3	6,6

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Rozkład liczbowy i procentowy wypowiedzi dotyczących subiektywnej oceny prawdopodobieństwa wystąpienia niepowodzenia przy podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych przez menedżerów według wieku i płci badanych osób

Subiektywne prawdopodobieństwo poniesienia straty		Kobiety (N=30)			Mężczyźni (N=30)			Ogółem (N=60)
		do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	do 40 r.ż.	41-60 lat	razem	
Niskie (do 25%)	N	7	5	12	6	6	12	24
	%	23,3	16,6	40	20	20	40	40
Średnie (50%)	N	8	6	14	3	8	11	25
	%	26,6	20	46,6	10	26,6	36,6	41,6
Wysokie (75%)	N	4		4		4	4	8
	%	13,3		13,3		13,3	13,3	13,3

Źródło: opracowanie własne.

4. Zakończenie

Podjęmowanie ryzyka decyzyjnego przez menedżerów w kluczowych decyzjach zawodowych wiąże się z umiejętnością przewidywania i szacowania przyszłych możliwych niechcianych konsekwencji własnego działania. Uwzględnianie i koordynowanie różnych zagrożeń pozwala bardziej realnie i funkcjonalnie znaleźć się w rzeczywistości, która wyłania się decydentowi po podjęciu decyzji. W kluczowych decyzjach zawodowych menedżerowie dostrzegają konieczność zrezygnowania z ważnych zasobów, jakimi dysponowali do czasu wyboru. Są to np.: czas wolny dla siebie, czas dla rodziny, hobby, kontakty społeczne, różne rodzaje bezpieczeństwa finansowego czy społecznego. Obiekt rezygnacji jest oceniany przez badanych jako ważny i bardzo ważny. Oznacza to, że istotne decyzje zawodowe związane są z koniecznością zrezygnowania z ważnych dla decydentów obiektów czy dziedzin życia. Badani przewidują również możliwość wystąpienia strat, szczególnie w wymiarze materialnym, ale również w dziedzinie relacji międzyludzkich. Subiektywne prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka menedżerowie oceniają jako niskie lub średnie, co pozwala im na zaryzykowanie danej alternatywy, tj. wybranie tego właśnie działania ze zbioru możliwych działań. Oczywiście zdarzają się niedoszacowania kosztów decyzji i wtedy mamy do czynienia z sytuacją szczególnie trudną dla badanego. Decyzja się powiodła, ale ze względu na zaistniałe straty jest ona ambiwalentna dla decydenta i decydent rozważa, czy rzeczywiście było warto. Możliwość wystąpienia niepowodzenia dotyczy poczucia własnych kompetencji w nowej sytuacji oraz czynników niezależnych od umiejętności menedżerów (zmiany w prawie, zmiany na rynku). Badani uwzględniają również prawdopodobieństwo wystąpienia czynników całkowicie losowych (np. śmierć, ciężka choroba), których prawdopodobieństwo wystąpienia jest trudne lub wręcz niemożliwe do oszacowania. Wieloaspektowe ujmowanie ryzyka i szacowanie prawdopodobieństwa zajścia niekorzystnych konsekwencji sprzyja trafnemu podejmowaniu kluczowych decyzji zawodowych.

Literatura

- Bandura A., 1991, *Social cognitive theory. An argentic perspective*, Annual Review of Psychology, 52, s. 1-26.
- Gardener G.T., Gould L.T., 1989, *Public perceptions of the risk and benefits of technology*, Risk Analysis 9, s. 225-242.
- Goszczyńska M., 1997, *Człowiek wobec zagrożeń*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa.
- Hobfoll S., 2012, *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla. Polskie doświadczenia*, tłum. J. Witkowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kahneman D., 2012, *Pułapki myślenia – o myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań.
- Kallman J., 2005, *Risk Management*, Risk Management Magazine, December, vol. 52, no. 12, s. 46-46.

- Koziński J., 1977, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa.
- Malcomson J.M., 2011, *Do managers with limited liability take more risky decisions? An information acquisition model*, Journal of Economics & Management Strategy, March, vol. 20, issue 1, s. 83-120.
- Reed S., 2009, *Gender and Risk in the Policy Decisions of Public Managers*, Conference Papers – Mid-western Political Science Association, Annual Meeting, s. 1.
- Slovic P., Fischhoff B., Lichtenstein S., 1982, *Why study risk perceptions?*, Risk Analysis, vol. 2, issue 2, s. 83-93.
- Sokolowska J., 1993, *Przewidywania i wybory a przekonanie o własnej kontroli*, Wydawnictwo Inst. Psychologii Polskiej Akad. Nauk, Warszawa.
- Stompór-Świdarska J., 2010, *Jak menedżerowie spostrzegają ryzyko? Analiza zjawiska ryzyka w procesie podejmowania kluczowych decyzji zawodowych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 100, s. 211-219.
- Stompór-Świdarska J., Witkowski S.A., 2011, *Proces podejmowania kluczowych decyzji zawodowych przez menedżerów*, [w:] *Człowiek w pracy i organizacji: perspektywa psychologiczna*, Rożnowski B., Łąguna M. (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 93-111.
- Tyszka T., 1999, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk.
- Tyszka T., Zaleskiewicz T., 2001, *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, PWE, Warszawa.
- Vlek C.J.H., Stallen P.J.M., 1981, *Judging risk and benefits in the small and in the large*, Organizational Behaviour and Human Performance 28, s. 235-271.
- Walesa C., 1988a, *Podejmowanie ryzyka przez dzieci i młodzież*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin.
- Walesa C., 1988b, *Psychologiczna analiza decyzji życiowo doniosłych – empiryczne badania wybranych grup młodzieży*, [w:] Biela A., Uchnast Z., Witkowski T. (red.), *Wykłady z psychologii w KUL w roku akademickim 1985/86*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin.
- Walesa C., 1989, *Podejmowanie ryzyka egzystencjalnego a rozwój człowieka*, [w:] Januszewski A., Uchnast Z., Witkowski T. (red.), *Wykłady z psychologii w KUL w roku akademickim 1987/88*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin.
- Wann-Yih W., Chinho L., Li-Yeuh L., 2000, *Personal characters, decision-making patterns and leadership styles of female managers: a comparative study of American, Taiwanese, and Japanese female managers*, Cross Cultural Management, vol. 7(4), s. 18-32.
- Zaleskiewicz T., 2011, *Psychologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zuckerman M., 1994, *Behavioural Expressions and Biosocial Bases of Sensation Seeking*, Cambridge: University Press, New York.

ASSESSMENT OF DECISION RISK IN KEY PROFESSIONAL DECISIONS OF MANAGERS

Summary: Key professional decisions of managers are their most important decisions made during professional career. Making them a decision-maker has to take a risk into account. It happens when a decision-maker makes a choice leading to different, unwanted consequences of actions and does not know the probability of these consequences. Multi-faceted risk can manifest in the feeling of resignation, feeling of loss and in the prediction of this loss probability as well as the possibility to suffer failure. The research which is presented in the article refers to real decisions made by managers during their professional career and to the assessment of risk they noticed before making a decision.

Keywords: key professional decisions, taking risk, risk analysis.