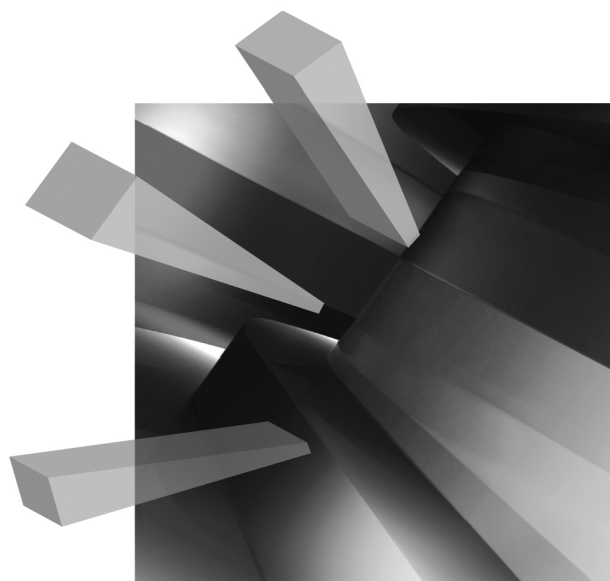


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(18)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

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 European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.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 Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp.....	7
Agata Borowska-Pietrzak: Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej.....	9
Andrzej Kozina: Formułowanie wariantów rozwiązań w negocjacjach w przedsiębiorstwie (koncepcja metodyczna i studium przypadku).....	23
Anna Ludwiczak: Możliwości pomiaru efektywności procesów w administracji publicznej z wykorzystaniem metod taksonomicznych.....	38
Katarzyna Piórkowska: Wartości jako socjopsychologiczna determinanta zachowań menedżerskich. Perspektywa dialektyczna.....	50
Estera Piwoni-Krzeszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości	63
Mateusz Podobiński: Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym	78
Aleksandra Sus: Dynamika modeli biznesu	90
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Mapaorganizacji.pl – partycypacyjna platforma badań sieci organizacyjnych	100
Rajmund Żuryński: Organizacja wielkoformatowych imprez sportowych przy uwzględnieniu orientacji ekologicznej	111

Summaries

Agata Borowska-Pietrzak: Disaggregation of factors in a model of the sense of job satisfaction.....	22
Andrzej Kozina: Creating alternatives in business negotiations (methodological framework & case study).....	37
Anna Ludwiczak: Possibilities of measuring the effectiveness of processes in public administration by means of taxonomic methods	49
Katarzyna Piórkowska: Values as a socio-psychological determinant of managerial behaviour. Dialectical perspective	62
Estera Piwoni-Krzeszowska: Management of the value of an enterprise's relationship with market stakeholders in the context of the value creation process	76
Mateusz Podobiński: Consequences of using Japanese management concepts and methods in Polish production company.....	89
Aleksandra Sus: Dynamics of business models	99
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Lome.io – cloud based, participatory network mapping platform for organizational network studies ..	110
Rajmund Żuryński: Organization of mega sporting events including ecological orientation	125

Katarzyna Piórkowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WARTOŚCI JAKO SOCJOPSYCHOLOGICZNA DETERMINANTA ZACHOWAŃ MENEDŻERSKICH. PERSPEKTYWA DIALEKTYCZNA

Streszczenie: Decyzje menedżerskie, będące przejawem menedżerskiego zachowania, uwarunkowane są czynnikami zarówno egzogenicznymi, stanowiącymi kontekst otoczenia organizacji, jak i endogenicznymi, determinującymi zachowanie samo w sobie. Czynniki endogeniczne zakorzenione są w socjopsychologicznych aspektach warunkujących charakter i zachowania jednostki – również menedżera. Przyjęte do rozważań tło stanowią dwa pojęcia, tj. postawa i zachowanie, rozpatrywane w ujęciu dialektycznym. Na tym tle osadzona jest jedna z determinant postaw/zachowań w ujęciu dualnym – wyznawane wartości. Celem opracowania jest wskazanie, przy zastosowaniu metody analizy literatury i implikacji z niej wynikających, wyznawanych wartości jako jednego z socjopsychologicznych uwarunkowań decyzji (zachowań) menedżerskich w określonym ujęciu – dialektycznym (postawa i zachowanie oraz komponenty podstawowych wartości). Artykuł ma charakter teoriopoznawczy, a wnioskowanie – dedukcyjny.

Słowa kluczowe: decyzje/zachowania menedżerskie, ujęcie dialektyczne i dualne, wartości, socjopsychologiczne determinanty, *micro-foundations*.

DOI: 10.15611/noz.2014.1.04

1. Wstęp

Decyzje menedżerskie, będące przejawem menedżerskiego zachowania, uwarunkowane są czynnikami zarówno 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, i sygnalizują konieczność spojrzenia na zachowania menedżerskie z perspektywy socjopsychologicznej, a szczególnie z perspektywy socjopsychologicznych przesłanek, którymi kieruje się decydent – menedżer.

Celem opracowania jest wskazanie, przy zastosowaniu metody analizy literatury, wyznawanych wartości jako jednego z socjopsychologicznych uwarunkowań decyzji (zachowań) menedżerskich w określonym ujęciu – dialektycznym (postawa

i zachowanie oraz komponenty podstawowych wartości). Celem tegoż artykułu nie jest natomiast analiza wpływu zachowań na decyzje (cel ten będzie zrealizowany w odrębnym opracowaniu).

Socjopsychologiczne uwarunkowania zachowań menedżerskich to przyjęty przez autorkę zbiór endogenicznych determinant menedżerskich postaw/zachowań, takich jak: wyznawane wartości, cechy osobowościowe i właściwości temperametu oraz postawy społeczne. Wartości, charakterystyki osobowościowe i właściwości temperametu stanowią kategorie psychologiczne, podczas gdy społeczne postawy – kategorię socjologiczną. Wyznawane wartości, jako jedno z tych uwarunkowań, stanowią przedmiot niniejszego opracowania.

Przyjęte do rozważań tło stanowią dwa pojęcia, tj. postawa i zachowanie, rozpatrywane w ujęciu dialektycznym. Na tym tle osadzona jest jedna z determinant postaw/zachowań – wyznawane wartości. 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). Jednocześnie, niejako z przypadku, komponenty omawianych wartości (dualnych) plasują się w konwencji dialektycznej.

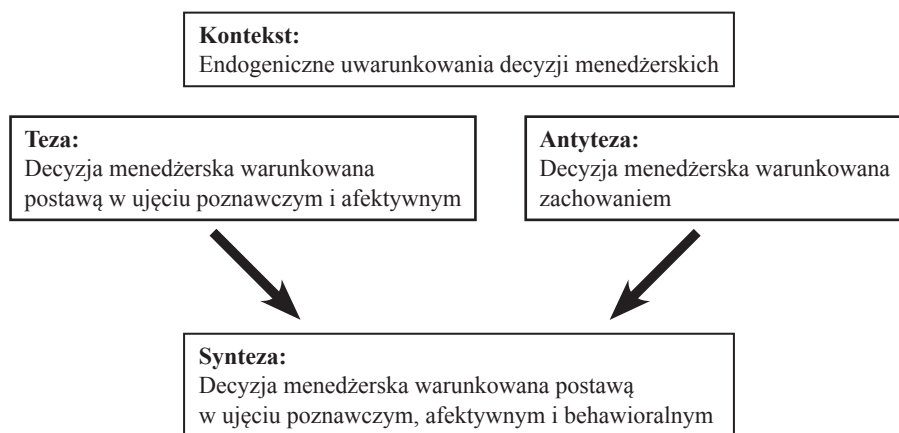
Perspektywę epistemologiczną rozważań stanowią *micro-foundations* zarządzania strategicznego i przyjęte w związku z tym założenie, iż jednostki oraz relacje pomiędzy nimi mają fundamentalne znaczenie dla kwestii strategicznych (zob. [Piórkowska 2014]). Domenę stanowią działania z poziomu mikro, które składają się na tzw. strategizowanie (proces, sposób myślenia i działania menedżera w sposób strategiczny) w powiązaniu z kontekstem, czyli poziomem makro [Stańczyk-Hugiet 2014, s. 86-87]. Wyjaśnianie zachowań menedżerskich (decydent-menedżer), które przekładają się na funkcjonowanie organizacji, wydają się zagadnieniem z obszaru *micro-foundations* zarządzania strategicznego.

Artykuł ma charakter teoriopoznawczy, został opracowany na gruncie normatywnym – w konsekwencji zawiera subiektywne sądy wartościujące (por. [Bolesta-Kukułka 2003, s. 123-125]) oraz na podstawie behawioralnej części teorii podejmowania decyzji [Tyszka 2010, s. 29]. Wnioskowanie ma charakter dedukcyjny. W pierwszej części opracowania scharakteryzowano postawę i zachowanie (najbardziej bezpośredni czynnik sprawczy decyzji menedżerskiej), a w drugiej przedstawiono wartości jako pierwotną endogeniczną determinantę zachowań menedżerskich.

2. Postawa i zachowanie jako egzemplifikacja ujęcia dialektycznego

Postawa i/lub zachowanie (w zależności od perspektywy kognitywnej i epistemologicznej) stanowi/ą pierwotny endogeniczny czynnik sprawczy decyzji menedżerskiej.

skiej. Na rysunku 1 przedstawiono te dwa byty ontologiczne w kontekście ujęcia dialektycznego jako tło rozważań (przedstawionych poniżej) na temat zbieżnych i rozbieżnych właściwości postawy i zachowania. Kontekst stanowią endogeniczne determinanty decyzji menedżerskich. W zależności od perspektywy kognitywnej i epistemologicznej postawa może zawierać komponenty poznawcze i afektywne bądź poznawcze, afektywne i behawioralne. Przyjąwszy tezę: decyzja menedżerska uwarunkowana postawą w ujęciu poznawczym i afektywnym, należy stworzyć antytezę: decyzja menedżerska nie jest uwarunkowana komponentem poznawczym i afektywnym postawy, więc komponentem behawioralnym, czyli można powiedzieć – zachowaniem. Dokonując syntezy, można konstatować, iż decyzja menedżerska jest determinowana postawą w ujęciu poznawczym, afektywnym i behawioralnym.



Rys. 1. Postawa i zachowanie w kontekście ujęcia dialektycznego

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę poznawczy i afektywny wymiar postawy, można spotkać się z pewnymi jej interpretacjami.

Postawy to uczucia, nastroje i inne doświadczenia wewnętrzne [Hall, Lindzey 1998, s. 235]. P. Makin i in. uznają, że postawy, podobnie jak cechy osobowości, traktowane są jako wewnętrzne (są częścią jednostki) i mogą wpływać na jej sposób zachowania się. 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 postawa zawiera ocenę obiektu postawy)¹. Ewaluacyjny charakter

¹ Ewaluacja może być traktowana jako poznawcza (osąd emocjonalnie neutralny), afektywna (uczucie wobec obiektu postawy) bądź behawioralna (tendencja do zachowania się w pewien szczególny sposób wobec obiektu postawy) [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 79; Robbins, Coulter 2005, s. 344].

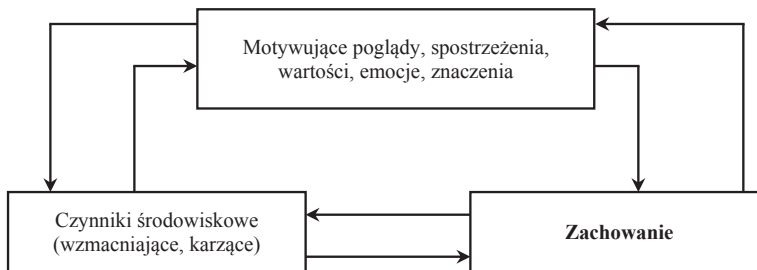
postawy podkreśla również S.P. Robbins, uznając postawy za „oceny – pozytywne albo negatywne – przedmiotów, ludzi lub zdarzeń” [Robbins 2004, s. 50]. Według G. Allporta, postawa to wyuczona predyspozycja do reagowania na dany przedmiot we względnie stały i charakterystyczny dla jednostki sposób, pozytywny 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). Inne właściwości to: 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 tutaj model postawy doskonale racjonalnej, zakładający, że ogólna postawa wobec obiektu równa się sumie iloczynów siły przekonań i ocen częściowych 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]². 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, a zmiana postawy związanej z wartościami może zagrażać samooценie 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 to w głównej mierze dotyczy antyteza przedstawiona na rys. 1.

W literaturze przedmiotu zachowanie rozumiane jest jako funkcja cech jednostki i bodźca, a także jako działania, za pomocą których organizm przystosowuje się do

² P.G. Zimbardo i M.R. Leippe obrazują system postawy, w skład którego wchodzi pięć kategorii reakcji na obiekty społeczne: zachowanie, intencje zachowań (oczekiwania lub plany zachowania się 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) [Zimbardo, Leippe 2004, s. 51-52].

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 spstrzeganym polu” [Hall, Lindzey 1998, s. 271, cyt. za: Rogers 1951, s. 491]. Zgodnie ze stanowiskiem teoretyków społecznego uczenia się na zachowanie jednostki³ wpływają w znacznej mierze czynniki środowiskowe⁴, cechy osobowościowe i jej poglądy (rys. 2).



Rys. 2. Wzajemny determinizm osoby i środowiska

Źródło: [Tavris, Wade 1999, s. 214, za: Bandura 1986].

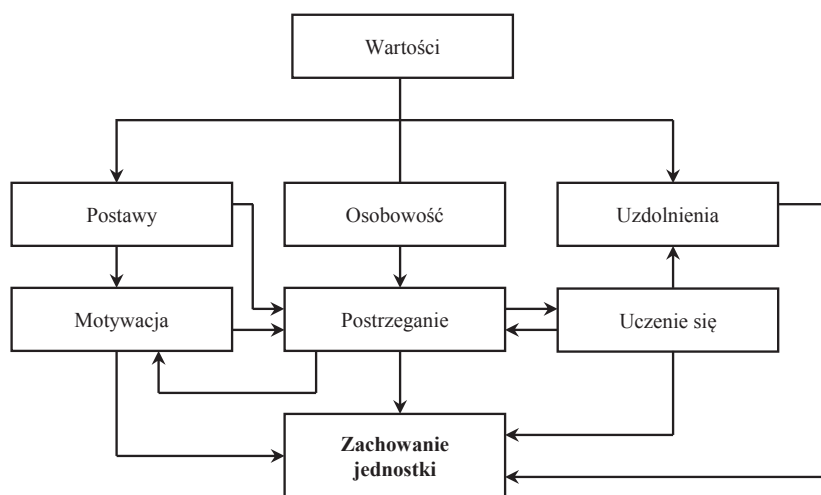
M. Armstrong uważa, że kształtowanie zachowań oparte na teorii społecznego uczenia się polega na postrzeganiu związku między zachowaniem a jego rezultatami, pragnieniu tych rezultatów oraz wierze, że można je osiągnąć⁵ [Armstrong 2004, s. 201]. G. Bartkowiak [1999, s. 20] przedstawia zachowanie człowieka jako „funkcję bodźca (sytuacji), cech jednostki i ich wzajemnych powiązań między jednostką a otoczeniem”. Według K. Lewina, zachowanie jest funkcją pola istniejącego w tym czasie, kiedy to zachowanie występuje [Hall, Lindzey 1998, s. 357], pole natomiast K. Lewin definiuje jako „ogół współistniejących faktów, które są pojmowane jako wzajemnie uzależnione od siebie” [Hall, Lindzey 1998, s. 357, za: Lewin 1951, s. 240]. Inspirując się teoretycznymi rozważaniami dotyczącymi zachowań menedżerów, można konceptualizować zachowanie jednostki jako funkcję wartości, osobowości, postawy, uzdolnień, motywacji, postrzegania i uczenia się (rys. 3).

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

³ 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].

⁴ W teoriach psychospołecznych A. Adler jako pierwszy zajął stanowisko, że wyznacznikiem zachowania są role społeczne [Hall, Lindzey 1998, s. 152].

⁵ Szerzej na temat społecznego uczenia się i prawa efektu zob.: [Robbins 2004, s. 60-62].

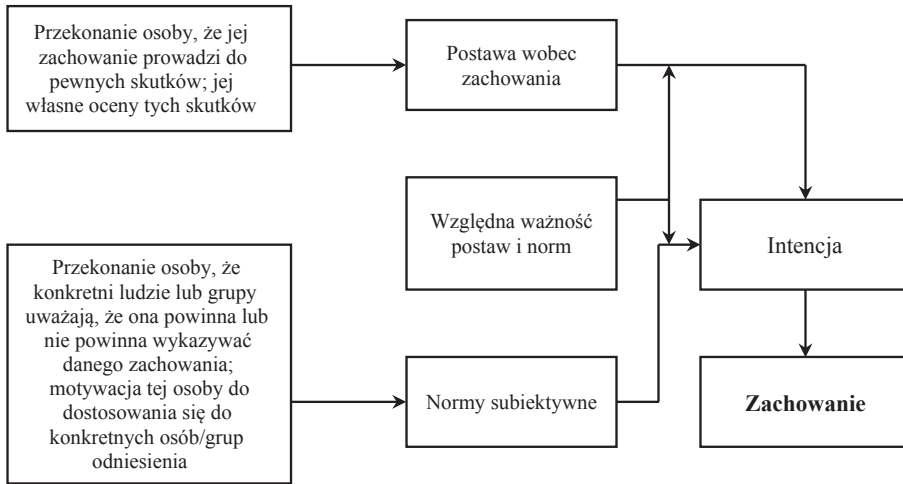


Rys. 3. Podstawowe czynniki wpływające na zachowanie jednostki

Źródło: [Robbins 2004, s. 63].

od postaw, a niekiedy korelacja w ogóle nie występuje. Według J. 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”⁶ – 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, Gillespie, Lotz 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 wsp. uważają, że związek pomiędzy postawą a zachowaniem jest interaktywny [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 139]. Istnieje również pogląd, że w kształtowaniu związku pomiędzy postawą a zachowaniem ważną funkcję pełni rola innych osób, co ilustruje teoria przemyślanych działań (rys. 4), 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,

⁶ 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 P.G. Zimbardo – strukturę osobowości.



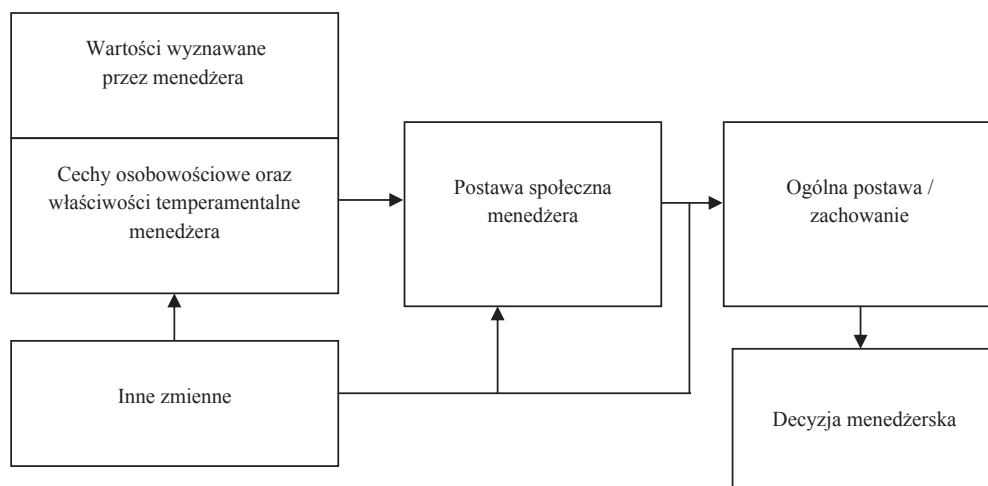
Rys. 4. Teoria łańcucha poznawczego prowadzącego do zachowania

Źródło: [Zimbardo, Leippe 2004, s. 236, za: Ajzen, Fishbein 1980].

za: Ajzen, Fishbein 1980]. Psycholodzy behawioralni pomniejszają znaczenie czynników wewnętrznych, takich 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 społecznych (rys. 5). Oczywiście, każdy z tych czynników jest warunkowany innymi dodatkowymi zmiennymi (choćby motywacją, emocjami, kreatywnością, przekonaniami, intencjami, intuicją jako rodzajem percepcji budowanym w nieświadomym procesie, eskalacją zaangażowania). Jednakże podstawowym trzonem zachowań menedżerskich, w przyjętej perspektywie, będą wymienione trzy. Systematyzacja wszystkich endogenicznych zmiennych determinujących postawę/zachowanie wymaga pogłębionych badań w tym zakresie.

Podążając za przyjętym zbiorem uwarunkowań, należy stwierdzić, że pierwotną determinantę określonych postaw i/lub zachowań jednostki (menedżera) stanowią wyznawane przez nią wartości.



Rys. 5. Centralne endogeniczne uwarunkowania decyzji menedżerskich

Źródło: opracowanie własne.

3. Wartości w kontekście ich wpływu na zachowania menedżerskie

Wartości są [Robbins 2004, s. 42, za: Rokeach 1973, s. 5] „wyrazem podstawowych przekonań, że określony tryb postępowania lub ostateczny stan egzystencji jest uznawany przez jednostkę lub społeczeństwo za lepszy niż odmienny tryb postępowania lub inny ostateczny stan egzystencji”. D.E. Super uznaje wartości za „cele (obiekty), których jednostka poszukuje, aby zaspokoić potrzebę” [Hornowska, Paluchowski 2003, s. 235, cyt. za: Super 1970, s. 189-190].

Według M. Rokeacha, występują dwa rodzaje wartości, które można rozpatrywać w ujęciu dualnym: wartości ostateczne (terminalne) odnoszące się do pożądanego ostatecznego stanu egzystencji *versus* wartości instrumentalne będące środkami do osiągnięcia wartości ostatecznych⁷. Wartości ostateczne występują w układzie dialektycznym jako wartości indywidualne, społeczne oraz indywidualno-społeczne. Podobnie można analizować wartości instrumentalne rozpatrywane w układzie wartości kompetencyjnych, moralnych i kompetencyjno-moralnych. W tabeli 1 ukazano przykładowe wartości ostateczne i instrumentalne według M. Rokeacha.

Do określenia wartości wyznawanych przez menedżerów można również wykorzystać skalę wartości schelerowskich, które także można rozpatrywać w kategoriach dualizmu: wartości podstawowe *versus* wartości czynnikowe. Na wartości podstawowe składa się sześć podskal podstawowych (wartości hedonistyczne, wartości

⁷ Układ wartości M. Rokeacha może być wykorzystywany do oceny kandydatów do pracy w celu ustalenia zgodności wartości potencjalnego pracownika z wartościami dominującymi w organizacji.

Tabela 1. Wartości ostateczne i instrumentalne polskiej wersji (według P. Brzozowskiego) skali wartości M. Rokeacha

Wartości ostateczne		
indywidualne	społeczne	indywidualno-społeczne
<p>bezpieczeństwo rodziny (troska o najbliższych), dojrzała miłość (bliskość seksualna i duchowa), dostatnie życie (dobrobyt), mądrość (dojrzałe rozumienie życia), poczucie własnej godności (samopoważanie), prawdziwa przyjaźń (bliskie koleżeństwo), przyjemność (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu), równowaga wewnętrzna (brak konfliktów wewnętrznych), szczęście (radość, zadowolenie), zbawienie (zbawienie duszy, życie wieczne), życie pełne wrażeń (szukanie podniet i wyzwań, aktywne życie)</p>	<p>bezpieczeństwo narodowe (zabezpieczenie przed napaścią), pokój na świecie (świat wolny od wojny i konfliktu), równość (braterstwo, jednokowe szanse dla wszystkich)</p>	<p>poczucie dokonania (wniesienie trwałego wkładu), świat piękna (piękno natury i sztuki), uznanie społeczne (poważanie, podziw), wolność (niezależność osobista, wolność wyboru)</p>
Wartości instrumentalne		
kompetencyjne	moralne	kompetencyjno-moralne
<p>ambitny (pracowity, z aspiracjami), intelektualista (inteligentny, myślący), logiczny (konsekwentny rozumny), obdarzony wyobraźnią (śmiały, twórczy), o szerokich horyzontach (o otwartym umyśle), uzdolniony (o dużych umiejętnościach)</p>	<p>kochający (czuły, delikatny), odpowiedzialny (niezawodny, rzetelny), pomocny (pomagający, niosący pomoc), posłuszny (wypełniający polecenia, pełen respektu), uczciwy (niezdolny do oszustwa, szczerzy, prawdomówny), uprzejmy (życzliwy, grzeczny wobec innych), wybaczący (gotowy do wybaczenia innym)</p>	<p>czysty (zadbany, schludny), niezależny (niepodporządkowany, nikomu, samodzielny), odważny (broniący swoich przekonań), opanowany (powściągliwy, zrównoważony), pogodny (wesoły, niefrasobliwy)</p>

Źródło: [Chęłpa 2003, s. 160].

witalne, wartości estetyczne, wartości prawdy, wartości moralne, wartości świętych) oraz cztery podskale czynnikowe (sprawność i siła fizyczna, wytrzymałość, świętości świeckie, świętości religijne). Charakterystykę wartości schelerowskich oraz ich wpływ na menedżerskie zachowania zawarto w tab. 2.

Tabela 2. Charakterystyka wartości schelerowskich w kontekście ich wpływu na decyzje/zachowania menedżerskie

Podskala wartości	Charakterystyka wartości schelerowskich w odniesieniu do decyzji menedżerskich	
1	2	
Wartości podstawowe		
Podskala wartości hedonistycznych	charakterystyka podskali	dotądnie życie, miłość erotyczna, posiadanie, przyjemność, radość życia, wygoda, wypoczęcie, życie pełne wrażeń
	wpływ na podejmowanie decyzji menedżerskich	wyznawane wartości hedonistyczne wpływają na menedżerskie zachowania czynne, innowacyjne
Podskala wartości witalnych	charakterystyka podskali	odporność na zmęczenie, siła fizyczna, sprawność
	wpływ na podejmowanie decyzji menedżerskich	wyznawane wartości witalne wpływają na menedżerskie zachowania czynne, innowacyjne
Podskala wartości estetycznych	charakterystyka podskali	elegancja, gustowność, harmonia, ład rzeczy, uporządkowanie
	wpływ na podejmowanie decyzji menedżerskich	wartości, takie jak dążenie do ładu, uporządkowania, sprzyjają menedżerskim postawom analitycznym
Podskala wartości prawdy	charakterystyka podskali	inteligencja, logiczność, mądrość, obiektywność, otwarty umysł, rozumienie, szerokie horyzonty umysłowe, wiedza
	wpływ na podejmowanie decyzji menedżerskich	brak jednoznacznego wpływu na charakter postaw/zachowań menedżerskich
Podskala wartości moralnych	charakterystyka podskali	dobroć, honor, szczerłość, uczciwość
	wpływ na podejmowanie decyzji menedżerskich	cechy, takie jak szczerłość, uczciwość, sprzyjają moralnym postawom/zachowaniom menedżerskim
Podskala wartości świętych	charakterystyka podskali	kraj, państwo, ojczyzna itp.
	wpływ na podejmowanie decyzji menedżerskich	uznawanie powyższych kategorii za wartości ważne sprzyja kształtowaniu lojalnych postaw/zachowań menedżerskich
Wartości czynnikowe		
Sprawność i siła fizyczna	charakterystyka podskali	siła fizyczna, sprawność, sprężystość ciała
	wpływ na podejmowanie decyzji menedżerskich	brak jednoznacznego wpływu na charakter postaw/zachowań menedżerskich

Tabela 2, cd.

1	2	
Wytrzymałość	charakterystyka podskali	odporność na zmęczenie, umiejętność znoszenia chłodu i głodu
	<i>wpływ na podejmowanie decyzji menedżerskich</i>	<i>odporność na czynniki zewnętrzne sprzyja kształtowaniu konsekwentnych postaw/zachowań menedżerskich</i>
Świętości świeckie	charakterystyka podskali	kraj, niepodległość, ojczyzna, patriotyzm
	<i>wpływ na podejmowanie decyzji menedżerskich</i>	<i>uznawanie powyższych kategorii za wartości ważne sprzyja kształtowaniu lojalnych postaw/zachowań menedżerskich</i>
Świętości religijne	charakterystyka podskali	Bóg, wiara, zbawienie, życie wieczne
	<i>wpływ na podejmowanie decyzji menedżerskich</i>	<i>uznawanie powyższych kategorii za wartości ważne sprzyja kształtowaniu lojalnych postaw/zachowań menedżerskich</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wartości schelerowskich przedstawionych w: [Brzozowski 1995, s. 14-15].

Wartości wyznawane przez menedżera jako pierwotna determinanta postaw i zachowań menedżerskich determinują (bądź pozostają w innej relacji) jego cechy osobowościowe i właściwości temperamentu – kolejne wyznaczniki charakteru postaw i/lub zachowań.

4. Zakończenie

W opracowaniu przedstawiono endogeniczne (o charakterze socjopsychologicznym) uwarunkowania decyzji menedżerskich w kontekście dialektyki i dualizmu poznawczego, ograniczając się jedynie do pierwotnej determinanty postaw i zachowań – wyznawanych wartości. Przedstawiono dwa byty: postawę i zachowanie jako egzemplifikację ujęcia dialektycznego, a także zaprezentowano wartości wyznawane przez jednostkę: wartości terminalne a instrumentalne oraz wartości podstawowe a czynnikowe. Wartości menedżerskie będą determinować kolejne uwarunkowania (bądź korelaty) postaw/zachowań, a mianowicie cechy osobowościowe i właściwości temperamentu.

Literatura

- Ajzen I., Fishbein M., *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, New York 1980.
- 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 Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999.
- Biernacka R.E., *Portretowanie pracowników przez pryzmat cech osobowości konformizm – nonkonformizm*, [w:] S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2003, tom VI.
- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, 2003.
- Brzozowski P., *Skala Wartości Schelerowskich – SWS*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1995.
- Chęłpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Falkowski A., Stachiewicz A., *Lojalność wobec marki w aspekcie zachowań konsumenckich: Procedura operacjonalizacji pojęcia*, „Czasopismo Psychologiczne” 1999, tom 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.
- 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.
- O'Reilly C.A., *Organizational behavior: where we've been, where we're going*, “Annual Review of Psychology” 1991, nr 42.
- Paluchowski W.J., Hornowska E., *Pracoholizm a system wartości i uwarunkowania temperamentalne*, [w:] S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wrocław 2003, tom VI.
- 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, nr 6, 2.
- Piórkowska K., *Micro-foundations w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, t. 27, (2) 2014, Wałbrzych 2014, s. 129-137.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Kształtowanie partnerstwa z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego*, Rozprawa doktorska, Wrocław 2003.
- Robbins S., Coulter M.K., *Management*, Pearson Education, Prentice Hall, 2005.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- 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.
- Shefir M., Hovland C.I., *Social Judgment: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change*, New Haven 1961.
- Stańczyk-Hugiet E., *Pola eksploracji Strategy as Practice International Network*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, t. 27, 2014(2), Wałbrzych 2014, s. 85-99.
- Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Super D.E., *Work Values Inventory*, Riverside, Chicago 1970.
- Świątek-Barylska I., *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartości*, [w:] W. Błaszczak (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Tavris C., Wade C., *Psychologia podejścia i koncepcje*, Zysk i Spółka, Poznań 1999.
- Tyszka T., *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Scholar, Warszawa 2010.
- Zimbardo P.G., Leippe M.R., *Psychologia zmiany postawy i wpływu społecznego*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

VALUES AS A SOCIO-PSYCHOLOGICAL DETERMINANT OF MANAGERIAL BEHAVIOUR. DIALECTICAL PERSPECTIVE

Summary: The article presents the considerations of managerial socio-psychological decisions (behaviour) in the context of managerial values confessed, though, in a particular dialectic approach (an attitude and behaviour as well as components of confessed values). The first part of the paper illustrates the attitude and behaviour as the exemplification of a dialectic approach. The second one deals with managerial values confessed and their impact on the managerial behaviour.

Keywords: managerial decisions, dialectic and dual approach, managerial values, socio-psychological determinants, micro-foundations.