

Book Series Editors:

Jolanta Kowal (Ed.)

Jarosław Klebaniuk (Ed.)

Juho Mäkiö (Ed.)

Ewa Pańka (Ed.)

Piotr Soja (Ed.)

BOOK SERIES: ICT Management in Psycho-social and Economic Research for Human Development (ICTM)

**Subject and organizational determinants of decision-making
participation among
officers and non-commissioned officers of the Polish Army
- MIS users.**

Intergenerational comparisons

By

Monika Ziobrowska

Monograph

The College of Management "Edukacja", Poland

University of Wrocław, Poland

Polish Chapter of Association for Information Systems (PLAIS)

Polish Association of Analytical Psychology (PTPA)

Cracow University of Economics, Poland

University of Applied Sciences Emden / Leer, Germany

Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden, Germany

AIS Special Interest Group on ICT and Global Development (SIG GlobDev), USA

Volume research editors:

Jolanta Kowal (Ed.)

Jarosław Klebaniuk (Ed.)

Juho Mäkiö (Ed.)

Ewa Pańka (Ed.)

Piotr Soja (Ed.)

Book series: ICT Management in Psycho-social and Economic Research for Human Development

Subject and organizational determinants of decision-making participation among officers and non-commissioned officers of the Polish Army - MIS users.

Intergenerational comparisons

Monograph

The College of Management "Edukacja", Poland

University of Wrocław, Poland

Copyright the author, 2023. All Rights Reserved.

For all monograph and chapters accepted into Book series ICTM, author of accepted monograph will retain copyright.

No further reproduction, copy or transmission may be made without written permission from the individual author.

Papers have been double-blind peer reviewed before final submission to the monograph.

These ICTM Monograph will be submitted to the Thomson ISI for Indexing.

Further copies of this book can be purchased from:

<https://ictm2022.edukacja.wroc.pl/index.php?id=18&lang=en>

ISBN: 978-83-64389-86-3

Published by

The College of Management "Edukacja"

ul. Krakowska 56-62, 50-425 Wrocław, Poland

Research editors:

Jolanta Kowal, University of Wrocław, AIS, Poland

Jaroslav Klebaniuk, University of Wrocław, Poland

Juho Mäkiö, The University of Applied Sciences/ Hochschule Emden/Leer, AIS, Germany

Ewa Pańska, The College of Management "Edukacja", Poland

Piotr Soja, Cracow University of Economics, AIS, Poland

Autor of the monograph

Monika Ziobrowska University of Lower Silesia DSW of Wrocław, Poland

Reviewed by:

Jolanta Kowal, University of Wrocław

Ewa Pańska, The College of Management 'Edukacja'

Technical editor:

Mirosław Chowański, The College of Management "Edukacja"

Patronage:

The College of Management "Edukacja", Poland

University of Wrocław, Poland

The monograph scientific reviewers committee:

Alicja Senejko, University of Wrocław, Poland

Jerzy Mączyński, University of Social Sciences of Łódź, Poland

Anna Paszkowska – Rogacz University of Łódź, Poland

Ali Reza Afshari, Iran University of Shiran, Iran

Raul Afonso Pommer Barbosa, the Federal University of Rondônia (UNIR), Brazil

Gelson Barros Cardoso, the Federal University of Rondônia. Member of the Researcher Group on Management of Innovation and Technology (GEITEC), Brazil

Anna Boratyńska-Sala, Cracow University of Technology, Poland

Karolina Dunaj, University of Wrocław, Poland

Flávio de São Pedro Filho, the Federal University of Rondônia / Research Group on Management of Innovation and Technology (GEITEC /UNIR ;/ CNPq, Brazil)

Bartłomiej Gawin, University of Gdańsk, Poland

Dimitrios A. Giagopoulos, University of Western Macedonia, Greece

Adam Gurba, College of Management "Edukacja", Poland

Marcin Hernes, Wrocław University of Economics, Poland

Magdalena Kapała, University of Wrocław, Poland

Jarosław Klebaniuk, University of Wrocław, Poland

Jolanta Kowal, University of Wrocław, Poland

Małgorzata Kwiedorowicz – Andrzejewska, College of Management "Edukacja", Poland

Michał Kuciapski, Department of Business Informatics, University of Gdańsk, Poland

Helena Lindskog, Professor Emeritus of Linköping University, Sweden

Zbigniew Łoś, University of Wrocław, Poland

Juho Mäkiö, Hochschule Emden/Leer, Germany

Elena Mäkiö-Marusik, Hochschule Emden/Leer, Germany

Bartosz Marcinkowski, University of Gdańsk, Poland

Grażyna Paliwoda-Pękosz, Cracow University of Economics, Poland

Ewa Pańska, College of Management "Edukacja", Poland

Eduard Pavlysh, Polotsk State University, Navapolatsk, Belarus

Dimitrios Pnevmatikos, University of Western Macedonia, Greece

Ivana Poledňová, University of Ostrava, Czech Republic

Siarhei Piashkun, Polotsk State University, Navapolatsk, Belarus

Piotr Soja, Cracow University of Economics, Poland

Ralph Sonntag, University of Applied Sciences, Dresden, Germany

Janusz Stal, Cracow University of Economics, Poland
Maria Straś-Romanowska, University of Wrocław, Poland
Magdalena Ślęzyk-Sobol, University of Wrocław, Poland
Cristina Turcu, University of Suceava, Romania
Cornel Turcu, University of Suceava, Romania
Jarosław Wąsiński, College of Management "Edukacja", Poland
Mirosława Wawrzak-Chodaczek, University of Wrocław, Poland
Krystyna Węglowska-Rzepa, PTPA, IAAP, Poland
Paweł Weichbroth, Gdańsk University of Technology, Poland
Ewa Winkler, The Association of Jungian Analysts in Poland, Poland
Monika Woźniak, University of Gdańsk, Poland
Stanisław Wrycza, University of Gdańsk, Poland
Monika Ziobrowska, University of Lower Silesia DSW of Wrocław, Poland
Wiktor Żłobicki, University of Wrocław, Poland

Editorial Review

Jolanta Kowal, University of Wrocław, Poland

Ewa Pańska, The College of Management "Edukacja"

Subject and organizational determinants of decision-making participation among officers and non-commissioned officers of the Polish Army – MIS users.

Intergenerational comparisons

by

Monika Ziobrowska, University of Lower Silesia DSW of Wrocław,

e-mail monika.ziobrowska@dsw.edu.pl

ABSTRACT

One of the inseparable components of the organization is the management process. The essence of the management process is decision making. Decision-making processes occur in organizations, not only economic, but also social or religious and military. In contemporary Polish army increasingly important becomes subordinates participation in the decision-making in the tasks.

The purpose of the research was to detect selected subjective and organizational determinants of decision participation among military managers at early and middle adulthood: (collectivism and individualism, localization of sense of control and need for cognitive closure) - in the process of commanding and directing units of the Polish Army.

At the research were used 5 methods. The "Set Settlement Problem Set" (SET Set) was used to determine the decision-making style preferred by the investigator. The method was adapted to Polish conditions by Jerzy Mączyński (1988), based on the Vroom-Yetton method (1973). KIRH - questionnaire for measuring collectivism and individualism, egalitarian and hierarchical - Krystyna Adamska, Sylwiusz Retowski, Roman Konarski. The I-E Scale I-E in Work was used to measure locus of control in the Xymena Gliszczyńska (1990), based on Julian Rotter's I-E Scale (1962, 1966). The Shortened Scale of Need for Cognitive Closure (PPD), developed by Małgorzata Kossowska, Krzysztof Hanusz and Mariusz Trejtowicz (2012), based on the original version of Kruglansky's PPD scale (1989) was also used. Among the organizational factors occurred in the research: military rank, number of subordinates, stay on missions, seniority, level in the organizational structure.

The author has verified the discriminative power, accuracy and reliability of used tools.

The research sample consisted of 240 of military managers, using MIS (Management Information Systems), randomly selected, employed in ten military units in the Lower Silesian,

Lubuskie and Poznan voivodships, in two age groups - early adults up to 35 years of age and average adults - over 35 years of age.

The study involved officers (officers and non-commissioned officers) serving in management positions such as unit commander, deputy unit commander, platoon leader, division chief, department, and section head, with at least two persons.

The most important research questions concerned the effects of collectivism and individualism, both equality and hierarchical, and the location of the sense of control on the willingness of military managers to participate in different age groups.

It has been shown that greater willingness to use participative leadership styles, we can find among military managers, characterized by: equality collectivism and a high sense of internal control, falling into the older age group. On the other hand, officers and non-commissioned officers are more selective in their choice of authoritarian leadership styles, with hierarchical individualism and younger age.

Among the organizational factors important for decision-making participation, there was a military rank, the number of subordinates and the level in the organizational structure.

The conclusions can be applied by educators and military MIS managers to improve and enhance the operational efficiency of the army, as well as to improve the image of the Polish army. The results of current research broaden the existing knowledge of the participatory decision-making process in the modern military army.

Key words: individualism, collectivism, hierarchical, equality, locus of control, model of decision-making participation, MIS users, military psychology.

.

Monika Ziobrowska

**Podmiotowe i organizacyjne uwarunkowania partycypacji decyzyjnej
wśród użytkowników systemów informacji zarządczej (MIS) -
oficerów i podoficerów Wojska Polskiego.
Porównania międzypokoleniowe**

WROCŁAW 2023

Spis treści

WPROWADZENIE	13
ROZDZIAŁ 1. PARTYCYPACJA DECYZYJNA	16
1.1. PARTYCYPACJA DECYZYJNA: ZAKRES KATEGORII	17
1.2. PARTYCYPACJA DECYZYJNA A STYLE KIEROWANIA LUDŹMI	18
1.3. PARTYCYPACJA DECYZYJNA A DOWODZENIE	21
ROZDZIAŁ II. MODEL PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ VROOMA, YETTONA I JAGO	23
2.1. SELEKCJA STYLÓW DECYZYJNYCH	24
2.2. ZASADY DECYZYJNE W UJĘCIU VROOMA I JAGO	29
ROZDZIAŁ III. PROJEKT BADAWCZY GLOBE A BADANIA DOTYCZĄCE PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ	31
3.1. BADANIA Z UDZIAŁEM POLSKICH MENEDŻERÓW	32
ROZDZIAŁ IV. PODMIOTOWE I ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ.....	34
4.1. ZACHOWANIA PARTYCYPACYJNE A KOLEKTYWIZM ORAZ INDYWIDUALIZM HIERARCHICZNY I RÓWNOŚCIOWY	34
4.2. ZACHOWANIA PARTYCYPACYJNE A POTRZEBA POZNAWCZEGO DOMKNIĘCIA	36
4.3. ZACHOWANIA PARTYCYPACYJNE A UMIEJSCOWIENIE POCZUCIA KONTROLI	38
4.4. ORGANIZACYJNE DETERMINANTY PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ	41
ROZDZIAŁ V. ROZWOJOWE DETERMINANTY PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ.....	42
5.1. WCZESNA DOROSŁOŚĆ A PARTYCYPACJA DECYZYJNA	42
5.2. ŚREDNIA DOROSŁOŚĆ A PARTYCYPACJA DECYZYJNA	45
ROZDZIAŁ VI. METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH	46
6.1. CEL BADAŃ:	46
6.2. PRZEDMIOT BADAŃ I PYTANIA BADAWCZE	46
6.3. HIPOTEZY BADAWCZE	47
6.4. ZNACZENIE PROJEKTU	51
6.5. PROCEDURA BADAŃ I OSOBY BADANE:	52
6.6. METODY BADAŃ:.....	53
1. ZESTAW HIPOTETYCZNYCH PROBLEMÓW DECYZYJNYCH (SET 5)	53
2. SKALA I—E W PRACY	57
3. KWESTIONARIUSZ KIRH	57
4. SKRÓCONA SKALA POTRZEBY POZNAWCZEGO DOMKNIĘCIA.....	58
5. CZYNNIKI ORGANIZACYJNE	59
ROZDZIAŁ VII. WYNIKI BADAŃ.....	60
7.1. STRUKTURA PRÓBY ZE WZGLĘDU NA CZYNNIKI ORGANIZACYJNE I WIEK.	62
7.2. SPRAWDZENIE DOBROCI DOPASOWANIA MODELU PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ	64
7.3. USTALENIE MODELU EMPIRYCZNEGO DLA OGÓŁU BADANYCH	69
7.4. USTALENIE MODELU EMPIRYCZNEGO DLA GRUP BADANYCH Z WCZESNEJ I ŚREDNIEJ DOROSŁOŚCI.....	71
ROZDZIAŁ VIII. DYSKUSJA WYNIKÓW	82
8.1. SKŁONNOŚĆ DO PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ A PRZYNALEŻNOŚĆ DO GRUPY WIEKOWEJ	83
8.2. SKŁONNOŚĆ DO PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ A CZYNNIKI PODMIOTOWE	87
8.3. SKŁONNOŚĆ DO PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ A CZYNNIKI ORGANIZACYJNE	92
8.5. KIERUNKI DAJSZYCH BADAŃ, POTENCJALNE PRAKTYCZNE ZNACZENIE PODEJMOWANEJ TEMATYKI.	95
ZAKOŃCZENIE	97
BIBLIOGRAFIA:	99
SPIS TABEL:	117
SPIS RYSUNKÓW:	117

FRAGMENTY RECENZJI PRACY DOKTORSKIEJ.....BŁĄD! NIE ZDEFINIOWANO ZAKŁADKI.

***Dowodzenie to kwestia inteligencji, wiarygodności,
sprawiedliwości, odwagi i autorytetu.***

Sun Tzu

Wprowadzenie

Zasadniczą kwestią rozważań na temat partycypacji jest określenie jej zakresu pojęciowego. Słownikowo definicja partycypacji brzmi „branie w czymś udziału, uczestnictwo, udział” (Słownik Wyrazów Obcych, 2002, s.831).

W języku łacińskim słowo „participio” oznacza branie udziału, współuczestniczenie, dzielenie się czymś z kimś. Słowo to pochodzi z kolei od „part”, oznaczającego „część”. Wywodzące się od tego samego łacińskiego rdzenia pokrewne słowa w języku polskim to partia, partner i partykularyzm. Również w języku francuskim i angielskim występuje słowo „participation” co w tłumaczeniu na język polski oznacza partycypacja lub uczestniczenie (Kopaliński, 1970). Dlatego też najczęściej w języku polskim funkcjonują dwa pojęcia uważane za synonimy: partycypacja i uczestnictwo. Terminem tym określa się również: współzarządzanie, współdziałanie i współdecydowanie (Błaszczyk, 1988).

Zjawisko partycypacji (uczestnictwa) cieszy się coraz większym zainteresowaniem naukowców zwłaszcza w naukach ekonomicznych (Moczulska, 2011; Chyłek, 2011; Szelałowska-Rudzka 2011, 2014; Ignyś, 2014). Wprowadzenie partycypacji w życie organizacji owocuje podniesieniem sprawności ekonomicznej przedsiębiorstwa (Ogbeide, Harrington 2011; Skorupińska, 2004; Szelałowska-Rudzka, 2014), stworzeniem możliwości zaspokajania potrzeb wyższego rzędu u podwładnych (Mendel, 2001; Wratny, 2000; Kożuch, Jończyk, 2011), prowadzi do zaufania i tolerancji (Weber, Weber, 2001), a także rozwiązywania konfliktów organizacyjnych przez negocjacje (Yeatts, Hyten, 1998), przyczynia się do wzrostu wiedzy o firmie wśród pracowników (Allen, Lucero, Van Norman, 1997) oraz wyższej efektywności podejmowanych decyzji (Vroom, Yetton, 1973; Vroom, Jago, 1988). Z kolei niski poziom partycypacji obniża satysfakcję z pracy i zwiększa prawdopodobieństwo odejść z firmy (Appelbaum i in., 2013).

O partycypacji możemy mówić jedynie w działaniu wielopodmiotowym. Zawsze role odgrywane w procesie partycypacji są rolami aktywnymi. Wynika to ze specyfiki współuczestniczenia, ponieważ tylko aktywny udział i wniesiony wkład powoduje, że możemy stać się uczestnikami jakiegoś działania (Mączyński, 1998; Letkiewicz, 1999). Rudzka (2015) twierdzi, że pracownicy traktowani jedynie jako osoby realizujące zadania, pomijani w procesie podejmowania decyzji, nie doprowadzą do przewidywanych pożytków w postaci progresu organizacji.

Według Baker El-Ebiary, Yousef A. i innych (2022), Management Information System (MIS) to wykorzystanie technologii informacyjnej, ludzi i procesów biznesowych do

rejestrowania, przechowywania i przetwarzania danych w celu tworzenia informacji opartych na danych, które pomagają menedżerom podejmować decyzje dla organizacji. Decyzja jest świadomie podejmowana spośród wielu alternatyw, a zgoda wielu opiera się na celu, jakim jest osiągnięcie pożądanego rezultatu. MIS można zdefiniować jako zbiór systemów, sprzętu, procedur i ludzi współpracujących ze sobą w celu przetwarzania, przechowywania i tworzenia informacji przydatnych dla organizacji.

Celem przedstawionych badań jest wykrycie wybranych podmiotowych uwarunkowań partycypacji decyzyjnej wśród użytkowników systemów informacji zarządczej (MIS) - menedżerów wojskowych w wieku wczesnej i średniej dorosłości: (kolektywizmu i indywidualizmu hierarchicznego oraz równościowego, potrzeby poznawczego domknięcia, umiejscowienia poczucia kontroli), z uwzględnieniem czynników organizacyjnych - w procesie dowodzenia oraz kierowania jednostkami Wojska Polskiego.

Efekty realizacji tak postawionego celu badawczego stanowią nowe spojrzenie na problematykę współuczestniczenia osób podwładnych w procesie podejmowania decyzji przez przełożonych zwłaszcza przy użyciu systemów informacji zarządczej (MIS). Dotychczas nie badano wpływu osobowościowych ani organizacyjnych czynników na skłonność do partycypacji decyzyjnej, rozumianej jako element procesu dowodzenia wśród menedżerów zatrudnionych w organizacji typu militarnego jaką jest Wojsko Polskie. Jest to szczególnie interesujące zagadnienie ze względu na wojskową specyfikę decyzyjną opartą na rozkazie, a także istnienie wielu stereotypów dotyczących cech modelowego dowódcy. Istotnym wkładem zrealizowanych badań jest również zweryfikowanie wpływu wieku rozumianego jako przynależność do określonej grupy rozwojowej realizującej zadania wynikające z funkcjonowania na danym etapie życia na partycypacyjność decyzji menedżerów wojskowych.

Postawiono trzy pytania badawcze, na które starano się znaleźć odpowiedź analizując wyniki badań. Pierwsze z nich dotyczyło różnic pomiędzy wybranymi grupami wiekowymi żołnierzy w zakresie wpływu wybranych czynników podmiotowych i organizacyjnych na gotowość do stosowania autokratycznych lub partycypacyjnych stylów decyzyjnych. Kolejne pytanie dotyczyło zależności między czynnikami podmiotowymi a gotowością do stosowania autokratycznych lub partycypacyjnych stylów decyzyjnych w badanych grupach wiekowych oficerów i podoficerów. Ostatnie pytanie badawcze odnosiło się do zależności między czynnikami organizacyjnymi takimi jak: stopień wojskowy, liczba podwładnych, pobyt na misjach, staż pracy, poziom w strukturze organizacyjnej, - a gotowością do stosowania

autokratycznych lub partycypacyjnych stylów decyzyjnych w badanych grupach wiekowych oficerów i podoficerów.

Przedmiotem analizy w poszczególnych rozdziałach części teoretycznej pracy było kolejno: zdefiniowanie oraz zakres kategorii partycypacji decyzyjnej, a także jej odniesienie do stylów kierowania ludźmi. Następnie przedstawiłam model Vrooma, Yettona i Jago jako podstawę teoretyczną badań własnych, prezentując również wyniki badań nad partycypacją decyzyjną w międzynarodowym projekcie GLOBE. Kolejno omówiłam wybrane czynniki podmiotowe, rozwojowe oraz organizacyjne wraz z opisem narzędzi, które posłużyły do zweryfikowania ich poziomu u osób badanych, którymi byli menedżerowie wojskowi (oficerowie i podoficerowie), użytkownicy systemów MIS, wspomagających podejmowanie decyzji, zarządzający bezpośrednio co najmniej trzema osobami.

W części metodologicznej rozprawy przedstawiłam metody wykonanych analiz statystycznych – od opisu statystyk podstawowych poprzez korelacyjne, do analizy ścieżek oraz ich wyniki. Dyskusja na rezultatach przeprowadzonych badań, ich ograniczeń oraz wskazanie kierunku dalszych działań i potencjalnie praktycznych znaczeń podejmowanej problematyki - finalizuje moją pracę.

Rozdział 1. Partycypacja decyzyjna

Autorzy prac z zakresu zarządzania bardzo różnie definiują partycypację. W szerokim ujęciu jest to „wywieranie wpływu na partnera będące przeciwieństwem jednostronnego podejmowania decyzji” (Wratny, 2000, s. 15). David E. Guest i Derek Fatchett (1974, za: Armstrong 2003, s. 636), definiują partycypację jako "każdy proces, poprzez który osoba lub grupa osób określa (czyli wpływa intencjonalnie), co inna osoba lub grupa ma robić". Często przytaczana jest też definicja Victora Vrooma (1988, za: Mendel, 2001, s. 28) „Partycypacja to proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli”.

W literaturze przedmiotu obecne są również określenia partycypacji podkreślające uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Na przykład, według Zdzisławy Janowskiej (2010, s.188), jest to każde włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji, zaś dla Michaela Armstronga partycypacja oznacza „odgrywanie przez pracowników większej roli w procesie podejmowania decyzji” (Armstrong, 2003, s. 636). Główną przesłanką wprowadzenia partycypacji pracowniczej jest troska o wspólne dobro, które należy rozumieć jako dający się pośrednio przełożyć na sytuację pracownika interes firmy. Z punktu widzenia pracodawców, jej celem jest dążenie do poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa, zaś według pracowników, wzrost ich roli w firmie (Jasiński, 1999). Udział pracowników w procesie zarządzania umożliwia im poczucie się odpowiedzialnym za losy przedsiębiorstwa oraz za jego wyniki. W rezultacie wzrostu zaangażowania i określonych zachowań pracowniczych zwiększają się możliwości rozwojowe całej organizacji. (Chyłek, 2011). Stwierdzono, że udział kobiet w strategicznych rolach decyzyjnych jest pozytywnie powiązany z wynikami społecznej odpowiedzialności biznesu (Bose, S., Hossain, S., Sobhan, A., Handley, K., 2022).

Przedmiotem prezentowanych badań własnych jest partycypacja pracowników w procesie zarządzania z punktu widzenia kierujących menedżerów wykorzystujących systemy informacji zarządczej (MIS). Terminem, który najtrafniej opisuje ten proces jest partycypacja decyzyjna. W przypadku badań - menedżerami są oficerowie i podoficerowie, użytkownicy MIS, zaś partycypacja decyzyjna dotyczy procesu dowodzenia oraz kierowania jednostkami Wojska Polskiego.

1.1. Partycypacja decyzyjna: zakres kategorii

Na proces partycypacji składają się trzy elementy: wywieranie wpływu, interakcje i wymiana informacji (Mendel, 2002). Wywieranie wpływu jest podstawowym atrybutem partycypacji i wiąże się bezpośrednio z władzą. Dlatego często partycypacja nazywana jest instrumentem dopuszczającym pracowników do władzy. Drugi element partycypacji - interakcje, definiowany jest jako współdziałanie, oddziaływanie ludzi na siebie, działania podejmowane w odpowiedzi na działania lub zachowania innych (Bolesta - Kukułka, 1993). W procesie partycypacji zachodzi interakcja pomiędzy przełożonym a podwładnymi. W wyniku interakcji powstaje pewien stan wynikowy, który można nazwać stanem równowagi między stronami uczestniczącymi w procesie partycypacji. Trzeci element - wymiana informacji, zapewnia możliwość poszukiwania zgodności przełożonych z podwładnymi w zakresie podejmowania decyzji. Interakcja silnie wpływa na wymianę informacji i jednocześnie wzmaga proces komunikowania się w organizacji. Należy podkreślić, że wszystkie trzy elementy stanowią całość.

Informacja stała się podstawowym zasobem zarządzania nowoczesnymi organizacjami, a efektywne zarządzanie danymi jest uważane za integralną część strategii organizacyjnej. Organizacje odnoszące sukcesy powinny gromadzić wysokiej jakości dane, które doprowadzą do wysokiej jakości informacji, wspierając komunikację w organizacji. System informacji zarządczej (MIS) to rodzaj systemów informacyjnych, które pobierają wewnętrzne dane z systemu i podsumowują je w znaczących i użytecznych formach jako raporty zarządcze do wykorzystania w podejmowaniu decyzji zarządczych. W badaniach Lugavić, Osmanbegović, Lakić, Vedran, (2021) opisano i przeanalizowano rolę Systemów Informacji Zarządczej (MIS) w świetle ich zdolności do wspomaganie podejmowania decyzji. Wyjaśniono proces podejmowania decyzji i jego wpływ na najwyższe kierownictwo w organizacji biznesowej, ze szczególnym uwzględnieniem zautomatyzowanego podejmowania decyzji. Według Anny Ulfert, Conny Antoni oraz Thomasa Ellwarta (2022), cyfryzacja pracy prowadzi do coraz większych wymagań pracowników w zakresie przetwarzania informacji. Systemy wspomaganie decyzji oparte na agentach (DSS) mogą pomagać pracownikom w zadaniach związanych z przetwarzaniem informacji i zmniejszać wymagania dotyczące przetwarzania. Wszystko to może mieć niebagatelny wpływ na partycypację decyzyjną.

Partycypację decyzyjną możemy również definiować z perspektywy pracowników. Polega ona na uczestniczeniu pracowników lub ich przedstawicieli w podejmowaniu decyzji menedżerskich, a zatem na uczestniczeniu w poszczególnych fazach procesu decyzyjnego, do

którego zaliczamy analizę sytuacji, wyznaczanie celów, określanie sposobów ich osiągnięcia, realizację projektu w praktyce oraz kontrolę jego realizacji. W takim rozumieniu partycypacji współdecydujący pracownicy stają się współodpowiedzialni przynajmniej w sensie moralnym za wynik procesu decyzyjnego. (Mendel, 2001; Piwowarczyk, 2006). Według Emila Knezović i Hamza Smajić (2022), istnieje pozytywny związek między udziałem pracowników w procesie decyzyjnym a zachowaniami obywatelskimi organizacji z uwzględnieniem mediacyjnej roli zaangażowania afektywnego. Katarzyna Szelałowska-Rudzka (2015), wprowadziła pojęcie partycypacji bezpośredniej pracowników, która oznacza ich udział zarówno indywidualny jak i grupowy, w procesie podejmowania decyzji, które dotyczą działania przedsiębiorstwa oraz funkcjonowania w nim osób zatrudnionych o statusie pracowników (Piwowarczyk, 2006; Moczulska, 2011). Okazuje się, że status sformalizowania firmy pozytywnie wpływa na prawdopodobieństwo zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji (Dorgyles C.M. Kouakou, 2022) a także zakłady pracy z formalnym udziałem pracowników w procesie podejmowania decyzji, zatrudniają pracowników o wyższych kwalifikacjach (Mueller, S., Neuschaeffer, G., 2021).

1.2. Partycypacja decyzyjna a style kierowania ludźmi

Partycypacja decyzyjna ma ścisły związek ze stylem kierowania ludźmi. *Styl kierowania* oznacza wszystkie względnie trwałe i celowe metody oddziaływania osoby kierującej na podlegających mu pracowników, których celem jest skłonienie ich do realizacji zadań stawianych przez organizację (Mroziewski, 2005). Historyczna już typologia stylów kierowania zaproponowana przez Kurta Lewina, Ronalda Lippita i Ralpa White'a (1939), była pierwszą próbą klasyfikacji w której wyodrębniono *demokratyczne* (konsultacyjne, uwzględniające podmiotowość podwładnych) i *autokratyczne* (rygorystyczne, nakazowe, dyrektywne), sposoby zachowań przełożonego wobec podwładnych. Według Lewina (1939), ludzie kierowani w sposób demokratyczny są jednocześnie bardziej zadowoleni i produktywni niż ci kierowani autokratycznie. Metaanaliza przeprowadzona przez Johna Gastila (1994) pokazała jednak, że rezultaty badań w tym zakresie okazały się niespójne. Styl demokratyczny i styl autokratyczny nie różniły się produktywnością, natomiast typ zadania okazał się czynnikiem moderującym związek skuteczności z omawianymi stylami kierowania. W zadaniach złożonych lepsze rezultaty osiągały osoby kierowane demokratycznie, zaś w prostych – kierowane autokratycznie (Gastil, 1994).

Podczas historycznych już badań Rensisa Likerta (1961), nad przywództwem przeprowadzonych w University of Michigan (1950-1961), wykryto również dwa przeciwstawne wymiary zachowań przywódczych interpretowanych w kategoriach stylów kierowania ludźmi: 1. *orientacja na zadania* oznaczała koncentrację na procesie technicznym, żądanie wydajności oraz

przedmiotowe traktowanie podwładnych; 2. *orientacja na pracowników* obejmowała troskę o indywidualny rozwój i awans podwładnych, zainteresowanie ich trudnościami w pracy i poza nią.

Likert stworzył typologię, według której menedżerowie koncentrujący się na zadaniach reprezentują *styl autokratyczno - despotyczny* (opresyjno- autokratyczny) lub *styl autorytarno - życzliwy* (paternalistyczny). Natomiast menedżerowie koncentrujący się na pracowniku reprezentują *styl konsultacyjny* lub *styl demokratyczny*.

Style kierowania które są definiowane przez stopień koncentracji na produkcji i koncentracji na ludziach prezentuje również siatka kierownicza stworzona przez Roberta Blake'a i Jane Mounton w 1960 roku. Jest to i obecnie najczęściej wykorzystywana metoda rozwoju i treningu kierowniczego.

W literaturze polskiej z zakresu zarządzania w okresie PRLu, również poświęcono miejsce problematyce stylów zarządzania. W koncepcji opracowanej przez Jerzego Kurnala (1969), zawarty jest dychotomiczny podział stylów kierowania na styl dyrektywny i integracyjny. U podstaw wyodrębnienia każdego z nich leży pogląd kierownika na uczestnictwo ludzi w organizacjach. *Dyrektywny styl* kierowania polega na silnym podkreślaniu formalnego statusu stanowiska kierowniczego (formalne nakazy, ścisła kontrola). Natomiast *styl integracyjny*, będący stylem preferowanym, polega na stosowaniu bodźców pobudzających siły integrujące tkwiące w jednostce i uzyskaniu pełnej akceptacji celów instytucji przez pracowników.

Dwa modelowe style kierowania wyróżnił także Stefan Kwiatkowski (za: Kieżun i in., 1977). Przyjmując jako wyróżnik stopień swobody pozostawianej podwładnym przez kierownika w procesie realizacji zadań, autor wyodrębnił styl instruktazowy i zadaniowy. W oparciu o badania i eksperymenty prowadzone w Polsce w latach sześćdziesiątych, Witold Kieżun (1977) opisał trzy empiryczne modele stylów kierowania, w zależności od stopnia partycypacji pracowników w kierowaniu instytucją: styl autorytatywny - kolegialny, styl racjonalno - demokratyczny oraz styl pełnego uczestnictwa, wskazując jednocześnie na dwa ostatnie jako style o wysokim stopniu skuteczności. Jednak ze względu na sprzeczności w ich opisach, będące w dużym stopniu wypadkową osobistych postaw kierowniczych z pewną dozą konformizmu oraz obiektywnych czynników związanych ze strukturą władzy i grup nacisku, a także ze względu na założenia gospodarki planowej - model Kieżuna nie wzbudza większego zainteresowania współczesnych badaczy.

Spośród współczesnych autorów na uwagę zasługuje praca Moniki Chyłek (2011), która wyróżnia *partycypację pasywną* (współdziałanie), wyrażającą się prawem pracowników do informacji, wypowiedzenia się i doradzania oraz bycia wysłuchanymi, - od *partycypacji aktywnej* (współdecydowanie), która daje pracownikom prawo do wyrażania zgody lub sprzeciwu a także wyłącznego rozstrzygnięcia. Prawo to może mieć zastosowanie na wszystkich

(wybranych) etapach procesu podejmowania decyzji, tj. rozpoznania problemu, zbierania informacji z nim związanych, poszukiwania możliwych rozwiązań, ich oceny i wyboru oraz wdrażania (Mendel, 1986).

Poziom podmiotowości podwładnych w procesie kierowania, jako wyróżnik procesu podejmowania decyzji kierowniczych, został również uwzględniony przez Ryszarda Rutkę (1984). Według jego koncepcji, każdy menedżer powinien przygotowywać strategię swojego działania, a nie tylko poświęcać się codziennej taktyce. Aby zdecydować o swym przyszłym zachowaniu, powinien uświadomić sobie, jakie cele chce osiągnąć i jak dalece włączyć pracowników w podejmowanie decyzji. Jak wskazuje Jerzy Mączyński (1996), różnice pomiędzy menedżerami charakteryzowanymi jako autokratyczni lub demokratyczno-partycypacyjni - wyrażają się właśnie w sposobie, w jaki zapewniają oni swoim podwładnym udział w planowaniu działań i podejmowaniu decyzji. Preferując określony styl kierowania, zamiast podejmować decyzje w sposób nieprzemyślany i działać przypadkowo, można na podstawie wcześniejszych doświadczeń przewidywać skutki planowanych działań i świadomie nimi zarządzać (Klawiter, 2012).

W piśmiennictwie z zakresu stylów kierowania wiele miejsca zajmuje kwestia dopasowania stylu do sytuacji, z jaką musi zmierzyć się lider, przy czym wypowiediany jest pogląd, że nie ma jednego stylu idealnego i wskazane jest przełączanie się między różnymi sposobami funkcjonowania, zależne od kontekstu sytuacyjnego. Naturalnym ograniczeniem sytuacyjnych teorii przywództwa są jednak bariery kompetencyjne i struktura osobowości zarządzających i nie może być mowy o pełnej elastyczności zachowań kierowniczych (Oleksyn, 2010). Indywidualny styl kierowania początkowo wynika z predyspozycji osobowościowych, a utrwalenie specyficznych dla niego zachowań jest konsekwencją kształtowania się przekonań dotyczących ich efektywności. Naturalne zachowania danej osoby, zgodne z jej możliwościami temperamentalno – osobowościowymi, są z czasem modyfikowane pod wpływem zdobywanych doświadczeń i przekształcają się w przemyślane, mniej spontaniczne działania mające umożliwić realizowanie stawianych celów. Styl kierowania ludźmi, a więc charakterystyczne przystosowanie, jest wynikiem interakcji dyspozycji osobowościowych (cech) i środowiska (McCrae i in., 2000) i można go traktować jako spójny wzór funkcjonowania człowieka w różnych sytuacjach (Pervin, 1994), określonych pod względem czasu, miejsca i narzuconej roli społecznej (McCrae, 1996).

Klasyfikacje stylów kierowania oraz współuczestniczące im wyjaśnienia relacji na płaszczyźnie przełożony – podwładny, tłumaczą teorie, które na przestrzeni lat odeszły od tezy, iż to cechy menedżera stanowią jedyny czynnik wpływający na podejmowane przez niego style zarządzania ludźmi. Obecnie dość dużą popularnością cieszą się tak zwane sytuacyjne teorie kierowania, które uwzględniają nie tylko właściwości podmiotowe menedżera, ale również inne determinanty dotyczące specyfiki firmy, rodzaju zadania czy charakterystyki podwładnych. (Peplińska, Połomski, Bajko, 2015).

1.3. Partycypacja decyzyjna a dowodzenie

Dowodzenie jest specyficzną formą kierowania, jak wynika z literatury przedmiotu. Pod pojęciem kierowania należy rozumieć oddziaływanie na kogoś lub na coś, w taki sposób aby wywołać czyjeś zachowanie zgodnie z zamiarem osoby kierującej. W organizacji kierowanie rozumiemy jako bezpośredni stosunek i kontakt przełożonego z prowadzonym przez niego zespołem lub osobami tworzącymi jego skład. (Kręcikij, Wołęjszo, 2007). Proces kierowania łączy się z zagadnieniem zarządzania, które odnosi się do nadawania kierunku organizacji. W rezultacie owo pojęcie posiada nieco szerszy zakres znaczeniowy od kierowania, w którym zawiera się mniej czynników tworzących władzę. (Griffin, 1996).

Podając za Stanisławem Koziejem (1993), Dowodzenie jest jednocześnie procesem informacyjnym oddziaływującym na wojska własne oraz przewodzeniem grupom osób w określonych warunkach pola walki. Akty normatywne funkcjonujące w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, a dokładnie w Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP (1996) definiuje dowodzenie jako działalność dowódcy zmierzającą do wykonania zadania w wyniku utrzymania wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej oraz przygotowanie, realizację i kierowanie działaniami zbrojnymi. Czesław Jarecki (2000) definiuje dowodzenie w nieco innym świetle, uwzględniając predyspozycje psychofizyczne dowódcy. Według tego autora dowodzenie jest swoistą sztuką, wymagającą od dowódcy zarówno odpowiednich predyspozycji jak i wiedzy oraz umiejętności. Sztuka ta bazuje na ukierunkowanym oddziaływaniu na zachowanie osób podwładnych, celem realizacji zamierzeń dowódcy. W dowodzeniu elementy niewymierne takie jak: ryzyko, motywowanie czy przywództwo.

Ze względu na istniejące fakty, okoliczności lub zjawiska w organizacji zbrojnej warto posłużyć się dwiema teoriami przywództwa, które dotyczą działań zorganizowanych, czyli teorią transakcyjną i teorią transformacyjną (Kanarski, Pęksa, Żak, 1997).

Teoria przywództwa transakcyjnego przyjmuje założenie o specyficznym akcie wymiany, który zachodzi pomiędzy przełożonym a podwładnymi. Dowódca proponuje podległym żołnierzom różnego rodzaju oddziaływania w rodzaju kar, nagród, procedur, struktur i ról w zamian oczekując wysiłku, zaangażowania i posłuszeństwa. Ten rodzaj przywództwa jest skuteczny toku codziennych powielanych rutynowych działań (Obłój, 1994).

Podstawowym założeniem przywództwa transformacyjnego jest modyfikacja postaw, próśb, wyobrażeń podwładnych i życzeń podwładnych poprzez ciągłe motywowanie, formowanie charakterów i ludzkich

zachowań oraz kształtowanie rzeczywistości w taki sposób aby możliwe było osiągnięcie stawianych celów.

W tym ujęciu przykładą się większą wagę do cech osobowości i kompetencji dowódcy niż do zajmowanego stanowiska służbowego i stopnia wojskowego. (Obłoj, 1994).

Przywództwo w organizacji wojskowej w wartościowy sposób przedstawia dokument *Military Leadership*, Department of the Army (1990), prezentując podejście do tego zagadnienia dorobek Sił Zbrojnych Stanów Zjednoczonych Ameryki.

Przywództwo wojskowe rozumiane jest jako proces wpływania osób przełożonych na podwładnych, zmierzający do realizacji misji i opierający się na wskazywaniu celu i kierunku działania oraz rozbudzaniu i wzmacnianiu motywacji do działania.

Nie jest niczym oryginalnym założenie, iż dobry przywódca posiada nie tylko autorytet formalny ale również ten prawdziwy, wynikający z uznania jego wiedzy, umiejętności i sposobu bycia. W Kodeksie Honorowym Wojska Polskiego (2006) zapisano pożądane cechy dowódcy oraz każdego oficera, do których należą: patriotyzm, męstwo, wierność, sprawiedliwość, solidność, koleżeństwo oraz uczciwość i sprzeciwianie się złu.

Analogicznie w przytaczanym już przykładzie armii Stanów Zjednoczonych, gdzie w *Army professionalism, the military ethic, and officership in the 21st century* (Sinder, Nagl, Paff, 1999), podkreśla się, iż wzorowego dowódcę cechuje świadomość służby dla społeczeństwa i związanej z tym odpowiedzialności. Taki oficer powinien charakteryzować się odpowiednią jakością wiedzy i umiejętności z ciągłą tendencją do ich rozwoju; kierować się w swojej pracy interesami grupowymi a nie własnym; legitymować się honorem i odwagą; trwać w wierności ideałom zawartym w Konstytucji oraz wobec przełożonych, reprezentować lojalność względem swoich podwładnych; posiadać wysoką kulturę osobistą; skłaniać do naśladowania poprzez własny przykład.

Można zatem założyć, że przywództwo wojskowe determinuje optymalny zbiór predyspozycji, wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Charakterystyka ta dotyczyć powinna nie tylko do kadry dowódczej, ale również wszystkich żołnierzy zawodowych.

Partycypacja decyzyjna w organizacjach militarnych jest zależna od struktury dowodzenia i rozpiętości kierowania oraz zakresu kontroli a także rozwoju systemów informacji zarządczej (MIS), co potwierdzają badania arabskich naukowców Hayek, O. A. H. F. i Al-Farra, M. M. A. (2020) w tym zakresie prowadzone w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Bezpieczeństwa Narodowego w Strefie Gazy.

Rozdział II. Model partycypacji decyzyjnej Vrooma, Yettona i Jago

Za podstawę rozważań teoretycznych i metodologii badań własnych przyjąłem w swojej pracy model stylów kierowania analizowanych w kontekście partycypacji decyzyjnej, zawierający założenia odnoszące się bezpośrednio do uczestnictwa zatrudnionych w podejmowaniu decyzji. Taki model partycypacji decyzyjnej został opracowany w 1973 roku przez Victora Vrooma - profesora Uniwersytetu w Yale, oraz jego współpracownika Philipa Yettona. Autorzy skupili się na zagadnieniu partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji przez menedżerów, którzy stają w obliczu różnych sytuacji w pracy.

W porównaniu do innych modeli stylów kierowania analizowanych w kontekście partycypacji decyzyjnej, jest on najbardziej rozbudowanym modelem i empirycznie zweryfikowanym za pośrednictwem metody SET 5 integralnie z nim powiązanej.

Vroom i Jago (1988), określili *partycypację decyzyjną* jako proces wspólnego podejmowania decyzji przez co najmniej dwie osoby.

Autorzy wyodrębnili następujące style kierowania, które scharakteryzowali ze względu na udział pracowników w podejmowaniu decyzji:

- a) czysto autokratyczny (AI) – przełożony sam podejmuje decyzję na podstawie posiadanych informacji,
- b) prawie autokratyczny (AII) – menedżer również sam podejmuje decyzję, ale po uprzednim zebraniu informacji od pracowników bez wyjaśniania im istoty problemu,
- c) prawie konsultacyjny (CI) – podjęcie decyzji przełożony poprzedza omówieniem problemu indywidualnie z pracownikami w celu poznania ich opinii i sugestii,
- d) czysto konsultacyjny (CII) – przed podjęciem samodzielnej decyzji kierownik spotyka się ze wszystkimi pracownikami, aby grupowo omówić problem,
- e) totalny partycypacyjny (grupowy, demokratyczny) (GII) – decyzja podejmowana jest wspólnie (grupowo) przez przełożonego i jego podwładnych.

Zdaniem autorów, zarówno demokratyczny, jak i konsultacyjny (w obu formach) styl kierowania sprzyjają partycypacji pracowników w zarządzaniu. Dzieje się tak ponieważ oba dają możliwość dostosowania zakresu udziału pracowników w zarządzaniu do konkretnych warunków sytuacyjnych, uwzględniających specyfikę problemu decyzyjnego.

Dla Vrooma i Yettona (1973), sytuacja to decyzja do podjęcia przez menedżera lub inaczej problem do rozwiązania. Menedżer powinien posiadać określony zakres uprawnień

i kompetencji, w którym podejmowanie przez niego decyzji jest możliwe. Obok tych dwóch elementów (menedżer i problem do rozwiązania), musi wystąpić jeszcze układ odniesienia w postaci uczestników organizacji, których dana decyzja lub problem w jakiś sposób dotyczy.

Victor Vroom i Philip Yetton (1973) wyróżniają dwa rodzaje problemów do rozwiązania, z którymi spotyka się przełożony. Są to: problemy grupowe oraz problemy indywidualne. Problemy indywidualne odnoszą się do jednej osoby spośród grupy podwładnych. Natomiast problemy grupowe dotyczą co najmniej dwóch lub więcej osób w grupie.

Niestety, żaden z wyróżnionych stylów decyzyjnych nie jest funkcjonalny we wszystkich sytuacjach. Zaproponowany przez autorów model stanowi jedynie podstawę analizy sytuacji decyzyjnej, która może doprowadzić do wyboru właściwego stylu kierowania ludźmi w danym typie sytuacji decyzyjnej. Wobec braku jednoznacznych dowodów empirycznych, potwierdzających możliwość uniwersalnego stosowania autokratycznego i demokratycznego stylu kierowania, Vroom i Yetton (1973), podjęli próbę identyfikacji zmiennych sytuacyjnych odpowiedzialnych za skuteczność wyodrębnionych przez nich stylów decyzyjnych. Bowiern na wybór określonego stylu decyzyjnego ma bezpośredni wpływ splot swoistych warunków charakteryzujący określony problem. Victor Vroom i Philip Yetton swój model partycypacji decyzyjnej, zwany normatywnym, oparli na założeniu, że sprawność podejmowania decyzji w organizacji jest łączną funkcją zmiennych sytuacyjnych wyrażanych w formie atrybutów problemu decyzyjnego oraz zachowania menedżera opisywanego w kategoriach stosowanych stylów podejmowania decyzji (Mączyński, 1996).

2.1. Selekcja stylów decyzyjnych

Głównym celem przyświecającym autorom modelu partycypacji decyzyjnej Vrooma – Yettona, było wypracowanie sposobów selekcji najbardziej skutecznych stylów decyzyjnych dla każdego typu sytuacji decyzyjnej jakie menedżer napotyka w kierowaniu zespołami ludzkimi. Model ten jest zatem metodą selekcji stylu decyzyjnego spośród pięciu przedstawionych stylów - od najbardziej autokratycznego AI, do najbardziej partycypacyjnego GII, dla każdego typu sytuacji problemowej. Wybór określonego stylu decyzyjnego dokonywany jest przez analizę zmiennych sytuacyjnych opartą o siedem atrybutów sytuacji problemowych (*seven problem attributes*). Pierwszym czynnikiem określanym jako **Atrybut A** jest jakość decyzji. Decyzja o wysokiej jakości oznacza, że z dostępnych alternatyw rozwiązania danego problemu - została wybrana najlepsza alternatywa i w sposób rzeczywisty i możliwie najlepszy go rozwiązuje. Oznacza to również, że przyjęty sposób rozwiązania problemu jest zgodny z założeniami organizacji. Jakość decyzji odnosi się do technicznych aspektów decyzji. Atrybut A sytuacji problemowej wpływa na znaczenie innych zmiennych sytuacyjnych. Jeżeli

jakość decyzji stanowi ważny atrybut to wówczas sprawność decyzji w znacznej mierze zależy od źródeł informacji i sposobów jej przetwarzania. Istnieją co najmniej dwa rodzaje informacji ważnych z punktu widzenia rozwiązywania problemów w organizacji. Pierwszy odnosi się do oceny relatywnej jakości bądź racjonalności poszczególnych wariantów decyzyjnych. Drugi dotyczy preferencji podwładnych w stosunku do wygenerowanych alternatyw rozwiązania problemu. Obydwa rodzaje informacji muszą ze sobą korelować. Menedżerowie powinni posiadać możliwie pełne informacje zarówno jednego jak i drugiego rodzaju. Warto zwrócić uwagę na fakt, że pewne decyzje organizacyjne nie muszą spełniać warunku wysokiej jakości. W takim przypadku menedżer nie musi przykładać zbytniego znaczenia do alternatywnych sposobów rozwiązywania problemu; zwłaszcza wtedy gdy inne wymagania są spełnione, i istnieje akceptacja decyzji ze strony podwładnych. Kolejnym czynnikiem warunkującym wybór stylu decyzyjnego jest zasób informacji będących w dyspozycji menedżera, określany jako **Atrybut B**. Jeżeli przed decyzją postawimy określony wymóg jakości, niezbędne stają się określone informacje potrzebne do wykreowania oraz oceny alternatywnych sposobów rozwiązania danego problemu i podjęcia trafnej decyzji. Atrybut B odnosi się do zasobów informacji posiadanych przez menedżera, które bez pomocy i udziału podwładnych umożliwiają rozwiązanie problemu i podjęcie decyzji.

Model Vrooma-Yettona zaleca stosowanie bardziej partycypacyjnych stylów podejmowania decyzji w sytuacjach, gdy menedżer jest pozbawiony potrzebnych informacji do skutecznego rozwiązania problemu. Poszczególne style decyzyjne wyodrębnione przez autorów modelu różnią się pod względem ilości informacji oraz specjalistycznej wiedzy wnoszonej do procesu podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Przykładowo, stosowanie stylu decyzyjnego AI w procesie podejmowania decyzji umożliwia menedżerowi korzystanie tylko z jego własnych informacji, podczas gdy styl GII pozwala już na spożytkowanie informacji jakie posiada menedżer oraz wszyscy członkowie grupy.

W sytuacjach szczególnych może się zdarzyć, że problem, który jest do rozwiązania wymaga wiedzy wysoce specjalistycznej, przy czym menedżer i podwładni takiej wiedzy nie posiadają. Wtedy najlepszym rozwiązaniem było by powierzenie problemu specjalistom spoza zespołu. Trzecim czynnikiem wpływającym na wybór stylu decyzyjnego jest **Atrybut C** obejmujący stopień ustrukturalizowania problemu. Aby można było mówić, że dany problem do rozwiązania posiada status problemu dobrze ustrukturalizowanego, decydent musi posiadać pełną informację na temat trzech komponentów sytuacji problemowej:

- stanu aktualnego,
- stanu pożądanego,
- mechanizmu transformacji stanu aktualnego w stan pożądanym.

A zatem, problem do rozwiązania charakteryzuje się wysokim stopniem ustrukturalizowania, jeżeli alternatywy rozwiązania tego problemu oraz kryteria oceny owych alternatyw są decydentowi dobrze znane. Jednak z drugiej strony często mamy do czynienia z problemami organizacyjnymi o niskim stopniu ustrukturalizowania, a czasami stan aktualny problemu może być źle zdiagnozowany, tzn. może być dla menedżera niezrozumiały i wymagać właściwej diagnozy. W takich przypadkach niezbędna jest analiza przeddecyzyjna wyjaśniająca istotę i strukturę problemu bądź stanu pożądanego oraz inwencja twórcza zmierzająca do wygenerowania trafnej decyzji przyczyniającej się do rozwiązania danego problemu. Oczywiście, można postawić pytanie: jaką rolę pełni atrybut C w selekcji określonego stylu decyzyjnego? Analiza problemu skłania do stwierdzenia, że metody naukowego zarządzania są dostosowane do problemów wysoce ustrukturalizowanych i do programowalnych decyzji. Problemy o niskim stopniu ustrukturalizowania wymagają natomiast partycypacyjnych metod zarządzania oraz organizowania „burzy mózgów”. W takich przypadkach model Vrooma-Yettona zaleca dla rozwiązania takich problemów stosowanie stylów: CII i GII, czyli sugeruje podejście grupowe (Vroom i Yetton, 1973).

Jako kolejny czynnik, który decyduje o wyborze stylu decyzyjnego autorzy modelu wskazują **Atrybut D** określający znaczenie akceptacji decyzji przez podwładnych dla jej efektywnego wdrożenia. Sprawność decyzji jest zależna nie tylko od jej jakości, ale także od jej akceptacji przez podwładnych (por. Maier, 1963). Oczywiście wydaje się fakt, że różne decyzje wymagają różnego stopnia akceptacji podwładnych. Na ocenę znaczenia akceptacji decyzji przez podwładnych składają się czynniki dwójakiego rodzaju. Pierwszy wiąże się z rolą jaką podwładni odgrywają we wdrażaniu decyzji. Akceptacja decyzji ze strony podwładnych jest mało istotna lub wręcz zbędna, kiedy nie muszą oni uczestniczyć w jej realizacji. W takim przypadku menedżer może odwołać się do opinii i sugestii podwładnych w trakcie podejmowania decyzji, jednak po to tylko, aby polepszyć jej jakość, a nie akceptację. Akceptacja decyzji łączy się z dobrowolnym poparciem, które niezbędne jest w przypadku braku systemów kontroli oraz wyraźnych nakazów bądź dyrektyw. Ze względu na to, że partycypacja podwładnych w procesie podejmowania decyzji rodzi u nich poczucie współautorstwa i akceptację danej decyzji, dlatego model Vrooma-Yettona charakteryzuje wymóg akceptacji decyzji jako sygnał dla stosowania bardziej partycypacyjnych stylów decyzyjnych.

Prawdopodobieństwo zaakceptowania decyzji menedżera przez podwładnych traktowane jest jako kolejny czynnik wpływający na wybór stylu decyzyjnego i określany jest jako **Atrybut E**. Pomimo faktu, że właśnie partycypacja podwładnych w podejmowaniu decyzji stwarza akceptację z ich strony, to jednak istnieją takie sytuacje, w których decyzje podjęte przez samego menedżera również mają szansę akceptacji przez podwładnych. Taki stopień akceptacji możemy określić na podstawie naszej wiedzy związanej z określonymi relacjami interpersonalnymi zachodzącymi między menedżerem a jego podwładnymi. Na pytanie w jakich okolicznościach decyzje autokratyczne mają

szansę na akceptację przez podwładnych, częściowo odpowiada nam typologia podstaw władzy. Najczęściej spotykanym podziałem podstaw władzy w literaturze jest podział na pięć jej typów (Mączyński, 1996). *Władza wymuszania* - taki typ władzy oparty jest na karach i przymusie. Aby uniknąć sankcji i kar, podwładny zachowuje się zgodnie z wolą kierownika. Wynika to również z procesu „uczenia się” podwładnego, poddaje się on kontroli przełożonego ponieważ jeżeli poprzednio tego nie uczynił, otrzymał karę wywołującą przykrość i strach. Podwładny odczuwając lęk przed ponownym narażeniem się na karę, stara się jej uniknąć i podporządkowuje się kontroli osoby stojącej wyżej w hierarchii władzy. Takie podporządkowanie zmniejsza prawdopodobieństwo zastosowania sankcji dyscyplinarnych osoby mającej władzę.

Władza nagradzania - kolejny rodzaj władzy - jest przeciwieństwem władzy wymuszania i jest oparta na nagrodach. W tym przypadku podwładny zachowuje się zgodnie z wolą i życzeniami przełożonego, gdyż ma nadzieję otrzymania nagród będących w gestii przełożonego. Jeżeli pewne akty podporządkowania się władzy kierownika były nagradzane w przeszłości, to podobnie jak w przypadku władzy wymuszania, podwładny dzięki procesowi uczenia się antycypuje nagrodę za podporządkowanie się woli przełożonego.

Podstawę z kolei typu władzy *eksperckiej* stanowi wiedza i umiejętności menedżera. Podwładny stosuje się w tym przypadku do poleceń przełożonego, ponieważ wierzy, że posiada on specjalistyczną wiedzę, którą wykorzystuje dla dobra organizacji.

Władza odniesienia natomiast - oparta jest na identyfikacji osoby stojącej niżej w hierarchii władzy z osobą będącą wyżej w tej hierarchii. Podwładny poddaje się kontroli menedżera ponieważ darzy go uznaniem, podziwem, uczuciem sympatii i chciałby posiadać podobne zalety do tych, którymi charakteryzuje się osoba stojąca wyżej w hierarchii.

Władza z mocy prawa - kolejny typ - oparta jest na legalności. Podwładny stosując się do poleceń menedżera jest przekonany, że posiada on prawo do wydawania poleceń i rozkazów, a powinnością podwładnego jest je sumiennie wykonywać. Warto zauważyć, że szczególnie trzy ostatnie typy władzy tj. odniesienia, ekspercka i z mocy prawa, posiadają moc sprawczą akceptacji decyzji autokratycznych menedżera. Natomiast władza wymuszania i nagradzania generuje raczej posłuszeństwo wobec przełożonego aniżeli akceptację decyzji. Dlatego też wydaje się, że odgrywają one raczej drugorzędną rolę w tym procesie. Oczywiście prawdopodobieństwo akceptacji decyzji autokratycznych nie jest tylko zależne od podstaw władzy menedżera. Bardzo ważny jest również charakter podejmowanych decyzji. O wiele łatwiej przecież podwładni zaakceptują decyzję przynoszącą im korzyści (np. podwyżka), aniżeli straty (np. bezpłatne nadgodziny), mimo iż obydwie będą podejmowane w sposób autokratyczny przez menedżera. Dlatego podejmując decyzję autokratyczną, menedżer powinien ocenić stopień i zakres swoich wpływów na podstawie przedstawionych powyżej podstaw władzy. W takich przypadkach, gdy menedżer pozbawiony jest formalnej władzy potrzebnej dla wzmocnienia akceptacji

decyzyjnej u podwładnych oraz pobudzenia ich motywacji do wdrożenia tej decyzji, autorzy modelu zalecają większy stopień partycypacji podwładnych przy jej generowaniu.

Autorzy modelu Vrooma-Yettona, wskazują zgodność celów podwładnych z celami organizacji jako kolejny czynnik wpływający na wybór stylu decyzyjnego i określają go jako **Atrybut F**. Aby menedżer był skuteczny, powinien umieć przekonywać podwładnych o tym, że to nie jego cel jest realizowany w pracy, lecz cel wspólny, który jest zgodny z dążeniami i oczekiwaniami podwładnych oraz wymaganiami organizacji. Dlatego pożądane jest stosowanie metod zarządzania delegujących władzę menedżera podwładnym odznaczającym się wysokim stopniem dojrzałości. Takim jednostkom, którym można zaufać, że ujawnią motywację do realizacji celów organizacji (Vroom, Yetton, 1973). W modelu Vrooma-Yettona, atrybut zgodności celów podwładnych z celami organizacji pełni podobną funkcję. W kontekście podejmowania określonej decyzji, cecha ta wskazuje na znacznie wyższe korzyści wynikające ze stosowania bardziej partycypacyjnych stylów podejmowania decyzji. Istotne znaczenie przy wyborze właściwego stylu decyzyjnego ma czynnik związany z występowaniem konfliktu wśród podwładnych, które określane jest jako **Atrybut G**. Jeżeli pojawi się konflikt wśród podwładnych dotyczący preferowanych sposobów rozwiązań zaistniałego problemu, to jest to sygnał dla menedżera, że pożądane są bardziej partycypacyjne style decyzyjne (CII i GII). Zastosowanie ich umożliwi podwładnym interakcję w trakcie analizy występujących różnic w proponowanych metodach rozwiązywania danego problemu. Omawiany model w sytuacji konfliktu wśród podwładnych zaleca stosowanie strategii „konfrontacji sytuacji konfliktowej”, a nie strategii „unikania konfliktu”. Za takim rozwiązaniem przemawia fakt, że partycypacja decyzyjna umożliwia podwładnym wszechstronne przeanalizowanie i przedyskutowanie zaistniałych rozbieżności, które przed ostatecznym podjęciem decyzji mogą być wyeliminowane lub w istotny sposób złagodzone.

Powyższe cechy sytuacji za wyjątkiem Atrybutu G analizowane są również w przypadku rozwiązywania problemów indywidualnych. Autorzy modelu proponują przy analizie sytuacji związanej z rozwiązywaniem problemów indywidualnych wziąć pod uwagę zamiast Atrybutu G, Atrybut H, który związany jest z dysponowaniem przez podwładnego taką ilością informacji, która jest niezbędna do podjęcia decyzji o wysokiej jakości. Opisane wyżej atrybuty umożliwiają menedżerom dokonanie analizy sytuacji. W praktyce powyższa analiza może być dokonywana w oparciu o odpowiednio sformułowane pytania, bezpośrednio związane z atrybutami sytuacji problemowej. Odpowiadając na siedem pytań „tak” lub „nie” można wybrać taki styl decyzyjny, który odpowiada wymaganiom sytuacji. Pytania mogą być sformułowane następująco (Vroom, Jago, 1988, s. 60):

Czy problem do rozwiązania charakteryzuje się atrybutem wymaganej jakości?

Czy menedżer ma wystarczającą ilość informacji, aby podjąć wysokiej jakości decyzję?

Czy problem jest ustrukturalizowany?

Czy akceptacja decyzji przez podwładnych (podwładnego) ma istotne znaczenie dla jej efektywnego wdrożenia?

Czy istnieje realna szansa, że w przypadku podjęcia decyzji przez menedżera będzie ona zaakceptowana przez jego podwładnych (podwładnego)?

Czy podwładni(y) identyfikują się z celami organizacji, które będą zrealizowane w wyniku rozwiązania tego problemu?

Czy wśród podwładnych może wystąpić konflikt na tle preferowanych sposobów rozwiązania danego problemu?

Czy podwładny posiada wystarczającą ilość informacji do podjęcia decyzji charakteryzującej się wysoką jakością?

Pytania A, B, C, D, E, F, G (H) odnoszą się do każdego atrybutu sytuacji problemowej. Każdy menedżer, który musi rozwiązać określony problem, dokonując analizy zmiennych sytuacyjnych, dzięki próbie odpowiedzi na każde z siedmiu pytań, ma szansę na dość szybką i trafną diagnozę sytuacji problemowej. Odpowiedzi na te pytania stanowią podstawę do wyboru właściwego stylu decyzyjnego z proponowanego zbioru pięciu stylów: od AI do GII.

2.2. Zasady decyzyjne w ujęciu Vrooma i Jago

Bardzo ważną rolę w wyborze właściwego stylu decyzyjnego pełni siedem zasad decyzyjnych (Vroom, Jago, 1988). Trzy z nich mają za zadanie ochronę jakości decyzji, a pozostałe cztery - wzmacniać akceptację podjętej decyzji przez podwładnych. Dzięki tym zasadom, menedżer jest w stanie odrzucić te style decyzyjne, które stwarzają zagrożenie dla jakości lub akceptacji decyzji. W rezultacie połączenie tych zasad stwarza ochronę sprawności podejmowanych decyzji.

Zasada kompetencji

Styl decyzyjny AI podlega eliminacji spośród dostępnych alternatyw w przypadku, gdy jakość decyzji jest ważnym elementem, a menedżer nie ma dostatecznej informacji, aby rozwiązać zaistniały problem w ramach własnych możliwości.

Zasada zgodności celów.

Styl decyzyjny oznaczony symbolem GII, jest eliminowany spośród dostępnych alternatyw, jeżeli jakość decyzji jest ważnym elementem, a podwładni nie identyfikują się z celami organizacji, które mogą być zrealizowane w efekcie ich wysiłku i starań zmierzających do rozwiązania danego problemu.

Zasada nieustrukturalizowanego problemu.

Style decyzyjne oznaczone symbolami AI, AII oraz CI, są eliminowane spośród dostępnych alternatyw jeżeli jakość decyzji jest ważnym elementem, a menedżer pozbawiony jest dostatecznej informacji i wiedzy fachowej potrzebnej do rozwiązania problemu. W tym przypadku problem jest nieustrukturalizowany, dlatego sposób rozwiązania tego problemu

powinien zapewnić wysoki stopień interakcji między podwładnymi, którzy mają niezbędny zasób informacji.

Zasada akceptacji.

Style decyzyjne oznaczone symbolami AI, AII, są eliminowane spośród dostępnych alternatyw w przypadku, gdy akceptacja decyzji przez podwładnych ma istotne znaczenie dla jej efektywnej realizacji i jeżeli istnieje małe prawdopodobieństwo akceptacji autokratycznej decyzji z ich strony.

Zasada konfliktu.

Style decyzyjne oznaczone symbolami AI, AII, CI i CII, są eliminowane spośród dostępnych alternatyw, jeżeli akceptacja decyzji jest ważnym elementem, a autokratyczna decyzja nie ma szans na aprobatę. Jeżeli istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia rozbieżności wśród podwładnych w kwestii skutecznych sposobów realizacji celów organizacji, to zastosowana metoda rozwiązania zaistniałego problemu powinna umożliwiać podwładnym wymianę poglądów oraz uzgodnienie wzajemnych różnic w odniesieniu do najlepszych sposobów realizacji zadań grupowych.

Zasada słuszności.

Style decyzyjne oznaczone symbolami AI, AII, CI i CII, są eliminowane spośród dostępnych alternatyw w przypadku gdy jakość decyzji nie ma istotnego znaczenia, lecz akceptacja decyzji jest ważnym elementem i nie można jej osiągnąć poprzez autokratyczną decyzję. Wtedy celowe staje się zastosowanie strategii decyzyjnej, która mogłaby przynieść pożądaną akceptację podjętej decyzji. Dlatego zastosowany styl decyzyjny powinien umożliwiać podwładnym wzajemną interakcję oraz przedyskutowanie występujących różnic w proponowanych metodach rozwiązania danego problemu. Sposób prowadzący do uzgodnienia różnicy stanowisk powinien być przez podwładnych postrzegany jako słuszny i sprawiedliwy.

Zasada priorytetu akceptacji.

Style decyzyjne oznaczone symbolami AI, AII, CI i CII, są eliminowane spośród dostępnych alternatyw, gdy akceptacja decyzji jest istotnym elementem i nie można jej osiągnąć poprzez autokratyczną decyzję, a podwładni przejawiają silną motywację do realizacji celów organizacji reprezentowanych przez dany problem. Metody zapewniające relację równości i partnerstwa w procesie podejmowania decyzji mogą zapewnić wyższy stopień akceptacji decyzji bez równoczesnego zagrożenia jej jakości.

Model Vrooma-Yettona w literaturze był przedstawiany w różnorodny sposób, Najczęściej prezentowany jest w postaci grafu zwanego drzewem decyzyjnym, które jest wygodnym i powszechnie stosowanym sposobem strukturalizacji problemu decyzyjnego w analizie decyzyjnej.

Na podstawie własnego modelu partycypacji decyzyjnej, Vroom i Yetton (1973), opracowali metodę pod nazwą zestaw hipotetycznych problemów decyzyjnych Set 5 (opisana w części empirycznej pracy). Metoda ta wchodziła w zestaw metod wykorzystanych w znanym programie GLOBE.

Rozdział III. Projekt badawczy GLOBE a badania dotyczące partycypacji decyzyjnej

Program badawczy GLOBE (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) został stworzony w 1991 r. pod kierunkiem Roberta J. House'a, (USA). (House, 1993; 1997; House, Wright i Aditya, 1997). Projekt ten został zrealizowany w 62 krajach obejmujących wszystkie regiony świata, a uczestnikami było ponad 17 000 menedżerów pracujących na średnim szczeblu zarządzania, w trzech rodzajach organizacji gospodarczych (telekomunikacja, finanse, przemysł spożywczy). Celem było zgromadzenie danych empirycznych dotyczących zależności jakie mogą występować między kulturą społeczeństwa, kulturą przedsiębiorstw oraz stylami zarządzania.

W pierwszej fazie badań, w latach 1993–1994 (faza pilotażowa), zgromadzono dane dotyczące wymiarów kultury w znaczeniu organizacyjnym oraz społecznym a także informacje na temat cech przywództwa. W kolejnej fazie (lata 1994 – 1997) przeprowadzono pomiary a także sprawdzono wpływ wartości kulturowych społeczeństw i organizacji na zmienne zależne, np. na aspekty przywództwa. W następnych fazach sprawdzono jaki jest wpływ zróżnicowanych stylów kierowania kadry kierowniczej różnych przedsiębiorstw na wyniki oraz zachowania pracowników

Międzykulturowe badania nad partycypacją decyzyjną w ramach projektu GLOBE miały natomiast na celu m.in. weryfikację hipotezy Hofstede (1980, 1984), o zależności stylu przywództwa od zmiennej kulturowej nazwanej *dystans władzy* (*power distance*). Dystans władzy oznacza przestrzeń emocjonalną oddzielającą podwładnych od przełożonych i stosunek do zjawiska nierówności między ludźmi (Hofstede, 2000). Zmienna ta stanowiła główne kryterium doboru badanych do grup menedżerów. Hofstede (1980), wysunął hipotezę, że w kulturach odznaczających się niskim dystansem władzy osoby

podwładne oczekują, że ich kierownicy będą skłaniać się do zachowań partycypacyjnych, zaś w krajach z wysokim dystansem władzy, podwładni przejawiają wyższy próg tolerancji wobec autokratycznych zachowań ze strony swoich przełożonych. W kulturach o średnim dystansie władzy z kolei, podwładni oczekują zachowań partycypacyjnych w procesie podejmowania niektórych decyzji, ale przejawiają także gotowość do akceptacji autokratycznego stylu podejmowania decyzji ze strony swoich przełożonych.

Do analogicznych wniosków dochodzimy analizując aktualne badania Lin, Canchu, Wittmer, Jenell, Luo, Xin (2022) nad kulturą relacji międzyludzkich (wartości i przekonania, które promują uczestnictwo i autonomię w podejmowaniu decyzji) oraz zarządzaniem z wykorzystaniem systemów IT. Natomiast uczestnictwo w podejmowaniu decyzji i organizacyjne uczenie się działają odpowiednio jako pełnoprawny mediator w związku między kulturą wspierającą a zaangażowaniem w pracę (Saraf, P., K., Saha, S., Anand, A., 2022).

3.1. Badania z udziałem polskich menedżerów

W Polsce w ramach projektu GLOBE zbadano 399 menedżerów. Próba ta została następnie poddana analizie porównawczej w międzykulturowych badaniach nad partycypacją decyzyjną, obejmujących 2843 menedżerów reprezentujących siedem krajów: Austrię, Niemcy, Szwajcarię, Francję, Stany Zjednoczone, Polskę oraz byłą Czechosłowację (Mączyński, 1994, 1996, 2001). W celu wykrycia różnic w zakresie stylów podejmowania decyzji między menedżerami reprezentującymi siedem państw, posłużono się metodą SET 5.

Przeprowadzona analiza porównawcza wykazała, że polscy i czescy menedżerowie byli najbardziej autokratyczni, menedżerowie reprezentujący kraje niemieckojęzyczne (Austrię, Niemcy i Szwajcarię), byli najbardziej partycypacyjni, a francuscy i amerykańscy plasowali się pośrodku. Przeprowadzona analiza ujawniła, że menedżerowie z tego samego kręgu kulturowego przejawiają daleko większe podobieństwo aniżeli zróżnicowanie pod względem stylu podejmowania decyzji. Polscy respondenci, w przeciwieństwie do pozostałych prób badanych menedżerów, są bardziej partycypacyjni, gdy znaczenie rozwiązywanych problemów jest dla organizacji niewielkie. Z kolei menedżerowie austriaccy, niemieccy i szwajcarscy, w przeciwieństwie do polskich i amerykańskich - są bardziej partycypacyjni w sytuacjach konfliktowych wśród podwładnych (Mączyński i Sułkowski, 2017). Hipotezy badawcze Hofstede (1980, 1984), odnoszące się do kultur o niskim i średnim dystansie władzy zostały w pełni potwierdzone. Model partycypacji menedżerów austriackich, niemieckich, szwajcarskich, amerykańskich, francuskich i czeskich charakteryzuje się tendencją do spożytkowania zdolności i umiejętności podwładnych w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Z kolei model partycypacji decyzyjnej polskich menedżerów odznacza się nastawieniem na dobre relacje z podwładnymi (Mączyński, 1996, 1997; Mączyński, Łobodziński, Wyspiański, Kwiatkowski, 2010).

Skuteczność partycypacji decyzyjnej jest uzależniona od kontekstu kulturowego. W kulturach o niskim dystansie władzy, bardziej kolektywistycznych, kobiecych, o niskim stopniu unikania niepewności oraz nastawionych na długą perspektywę czasową, łatwiej jest wdrożyć metody partycypacji bezpośredniej. (Rees i Porter, 1998).

W ramach projektu GLOBE zdiagnozowano również cechy i zachowania charakterystyczne dla wybitnego przywódcy (menedżera). W tym celu zastosowano *Kwestionariusz cech i zachowań przywódczych*; w ostatnich publikacjach GLOBE (Dickson i in. 2003; Javidan i in. 2006), metoda ta określana jest jako Kwestionariusz CLT (*Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory Questionnaire*) (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004). Kwestionariusz powstał specjalnie na potrzeby projektu GLOBE i jest międzykulturowo zwalidowaną metodą, przetłumaczoną na kilkadziesiąt języków opartą na ukrytej teorii przywództwa (Lord, Maher, 1991). Zawiera listę 112 cech i zachowań, które mogą służyć do opisu wybitnego przywódcy (*outstanding leader*). W kwestionariuszu każdą z cech i zachowań oszacowuje się na siedmiostopniowej skali, określając w ten sposób stopień ich znaczenia dla efektywnego przywództwa od najniższego: „to zachowanie lub cecha w wysokim stopniu utrudnia danej osobie bycie wybitnym przywódcą”, do najwyższego: „to zachowanie bądź cecha przyczynia się w wysokim stopniu do tego, aby dana osoba była wybitnym przywódcą”, natomiast środek skali oznacza, że „to zachowanie lub cecha ani nie pomaga, ani nie utrudnia bycia wybitnym przywódcą” (House i in., 2004). W efekcie analizy danych uzyskanych z 30 krajów wykryto tzw. *Syndrom charyzmatycznego przywództwa*, na który złożyły się między innymi: wysoka motywacja do pracy, entuzjazm, przejawianie wysokiego względu na podwładnych, dodawanie podwładnym odwagi i inspirowanie ich do wysiłku, nastawienie zadaniowe, umiejętność przekonywania innych i wzbudzanie u nich zaufania, zdecydowanie oraz posiadanie wizji i wyobrażeń przyszłych stanów rzeczy (Mączyński, 1998; Mączyński, Sułkowski, 2017). Co istotne dla moich badań, respondenci w programie GLOBE jedynie wskazywali na cechy i zachowania ważne, ich zdaniem, dla skutecznego przywódcy stosującego różne style kierowania, sami zaś nie byli badani w zakresie cech osobowości.

Rozdział IV. Podmiotowe i organizacyjne uwarunkowania partycypacji decyzyjnej

Jak wynika z przytoczonych badań, specjaliści od zarządzania charakteryzowali cechy osobowościowe jako indywidualne tendencje do zachowań partycypacyjnych lub autokratycznych (Vroom i Yetton, 1973). Autorów modelu stylów kierowania w kontekście partycypacji decyzyjnej nie interesowało, jakie podmiotowe uwarunkowania kryją się za tendencją do wyboru przez menedżera danego stylu kierowania. W moich badaniach natomiast podstawowe pytanie badawcze dotyczy właśnie tego problemu: zależności między czynnikami podmiotowymi a gotowością do stosowania autokratycznych lub partycypacyjnych stylów decyzyjnych. Zakładam bowiem, że cechy podmiotowe stanowią ważne uwarunkowania zachowań partycypacyjnych lub autokratycznych w procesie podejmowania decyzji menedżerskich wspieranych użytkowaniem systemów informacji zarządczej (MIS).

Biorąc pod uwagę elementy procesu partycypacyjnego takie jak wywieranie wpływu, interakcje i wymianę oraz przetwarzanie informacji w procesie podejmowania decyzji menedżerskich, jak i samą charakterystykę autokratycznych lub partycypacyjnych stylów decyzyjnych - wzięłam pod uwagę kilka podmiotowych czynników, które mogą, jak przypuszczałam, mieć wpływ na gotowość menedżera do systematycznego wyboru danego stylu decyzyjnego. Są to: kolektywizm i indywidualizm równościowy oraz hierarchiczny, potrzeba poznawczego domknięcia oraz umiejscowienie poczucia kontroli.

4.1. Zachowania partycypacyjne a kolektywizm oraz indywidualizm hierarchiczny i równościowy

Indywidualizm i kolektywizm analizuję w swojej pracy zgodnie z modelem kolektywizmu oraz indywidualizmu hierarchicznego i równościowego Harrego Triandisa i Michele Gelfanda (1998), stanowiącym bazę teoretyczną dla metody KIRH, którą wykorzystuję w badaniach własnych. Zgodnie z tym modelem, indywidualizm i kolektywizm stanowią dwa odrębne wymiary (Triandis, i in., 1988; Triandis i in., 1990; Triandis 1993; Realo i in., 2002), a nie jak sądzą niektórzy autorzy (Hofstede, 2000, 2005; House i in., 2004; Popper, 1993) - przeciwstawne krańce tego samego wymiaru, który można opisać jako stosunek do członków grupy własnej i obcej (silne różnicowanie-słabe różnicowanie). Orientacja indywidualistyczna i kolektywistyczna, współistniejące w umyśle każdego człowieka, oznaczają pewną zgeneralizowaną tendencję do postrzegania, wartościowania, odczuwania i reagowania na rzeczywistość społeczną.

W toku ewolucji następowała socjalizacja ludzi zarówno do współpracy

z innymi, jak i do dbania o własne interesy, co jest przyczyną jednoczesnej obecności w kulturze elementów indywidualistycznych i kolektywistycznych. W kulturach heterogenicznych pod tym względem jednostka ma potencjalnie równy dostęp do obu rodzajów skryptów kulturowych (Kwiatkowska i in., 2014).

Indywidualizm i *kolektywizm* to pojęcia, które wyjaśniają szeroki zakres zachowań społecznych poprzez wskazanie na stałe właściwości jednostek. To orientacje społeczne, które kształtowane są kulturowo i wzmacniane w procesie socjalizacji, określają jaki rodzaj gotowości do zachowań społecznych będzie charakteryzował podmiot. Dążenie do autonomii czy też koncentrowanie się na relacjach z innymi, gotowość do wzięcia odpowiedzialności za siebie czy raczej poszukiwanie wsparcia w grupie i odwoływanie się do jej norm jako wyznaczników własnych zachowań, podejmowanie działań celem realizacji indywidualnej potrzeby osiągnięć, czy raczej angażowanie swego wysiłku na rzecz dobra grupy. (Adamska, Retowski, Konarski, 2005).

Indywidualiści spostrzegają świat społeczny jako zbiór niezależnych jednostek, opierają poczucie własnej wartości na sukcesach osiąganych w walce o uzyskanie przewagi. Odróżniając wyraźnie siebie od innych, kierują się w podejmowanych działaniach własnymi celami, czy potrzebami. Podejście indywidualistyczne implikuje zasadę, iż każdy odpowiada sam za siebie. Relacje z innymi oparte są na relacji wymiany (Clark, 1984, Clark 1985, Clark, Powell, Mills, 1986, Clark, Powell, Oullette, Milberg, 1987). W regulacji społecznych zachowań indywidualiści kierują się bardziej własnymi pragnieniami, oczekiwaniami, postawami, niż normami i zasadami wynikającymi z realizowanych ról społecznych. W związku z tym można przewidywać, że menedżerowie o orientacji indywidualistycznej będą częściej wybierać autorytarne style decyzyjne.

Kolektywiści z kolei są przekonani, że jednostka jest częścią większej społecznej całości, stąd świat społeczny ujmują jako układ stosunków między różnymi społecznymi całościami (rodziny, narody, partie). Poczucie wartości opierają na akceptacji ze strony członków własnej grupy, na respektowaniu norm grupowych i spełnianiu się w rolach społecznych. Podejście kolektywistyczne zakłada zasadę współodpowiedzialności (Reykowski, 1990). Relacje z innymi oparte są o relacje komunalne. Normy komunalne wskazują na konieczność uwzględniania potrzeb członków grupy. Można zatem przewidywać, że menedżerowie o orientacji kolektywistycznej będą częściej wybierać partycypacyjne style decyzyjne o charakterze konsultacyjnym i/lub demokratycznym, grupowym.

Stosunki równościowe i hierarchiczne są uznawane przez Triandisa i Gelfanda (1998), za kolejną istotną właściwość indywidualizmu i kolektywizmu, decydującą o specyficznym ich charakterze. Hierarchiczny i równościowy charakter stosunków wskazuje na określony rodzaj indywidualizmu i kolektywizmu: indywidualizm równościowy i indywidualizm hierarchiczny oraz kolektywizm równościowy i kolektywizm hierarchiczny.

Indywidualizm równościowy (IR), charakteryzuje osoby skoncentrowane na realizacji własnych interesów i wykazujące potrzebę bycia unikalnymi, niezależnymi i samowystarczalnymi, jednak nie zależy im na uzyskiwaniu wysokiego statusu. Jednostki tego typu realizują własne cele, odrzucając ograniczenia jakie nakłada na nie grupa ale nie rywalizując z członkami grupy o określone dobra.

Osoby, którym można przypisać wysoki *indywidualizm hierarchiczny* (IH), potrzebę unikalności realizują natomiast poprzez współzawodnictwo (zgodnie z zasadą „zwycięstwo ponad wszystko”, Hwang i in. 2003), co może zaowocować twórczością i zaangażowaniem dużego wysiłku w realizację zadań, natomiast w zakresie partycypacji decyzyjnej można przewidywać, że menedżerowie o orientacji indywidualistycznej hierarchicznej będą najczęściej wybierać autorytarne style decyzyjne, nawet częściej niż ci których charakteryzuje indywidualizm równościowy.

Kolektywizm równościowy (KR), odnosi się z kolei do ludzi, którzy spostrzegają duże podobieństwo pomiędzy sobą a innymi („uprzywilejowanie grupy”, Wagner, 1995). Szczególną wagę przypisują wspólnym z innymi celom i wzajemnej zależności, ale niełatwo przychodzi im podporządkowanie się autorytetom. To właśnie z tej grupy, jak można przewidywać, pochodzić mogą menedżerowie stosujący najbardziej partycypacyjne style decyzyjne, nawet w porównaniu do menedżerów charakteryzujących się *kolektywizmem hierarchicznym* (KH).

W przypadku osób z cechami *kolektywizmu hierarchicznego* (KH), są one gotowe do realizacji skrajnie nie akceptowalnych oczekiwań przywódców, jeśli czynią to dla dobra całej grupy. Podkreślają znaczenie integralności grupy, a ich gotowości do poświęcania własnych celów na rzecz celów grupy towarzyszy nastawienie na współzawodnictwo międzygrupowe.

Co istotne dla mojej analizy, zgodnie z modelem Triandisa i Gelfanda (1998), specyfika *indywidualizmu* i *kolektywizmu* zarówno *równościowego* jak i *hierarchicznego*, wiąże się z predyspozycjami osobowościowymi a nie cechami kultury.

4.2. Zachowania partycypacyjne a potrzeba poznawczego domknięcia

Dotychczas nie sprawdzano wpływu nasilenia potrzeby poznawczego domknięcia (*need for cognitive closure*), na skłonność do partycypacji decyzyjnej, co jest jednym z celów mojego badania. *Potrzeba poznawczego domknięcia* wpływa bowiem na sposób w jakim podejmuje się określone decyzje

życiowe i zawodowe, a zatem, jak przypuszczałam, może również wpływać na wybieranie partycypacyjnych lub autokratycznych stylów podejmowania decyzji przez kierowników. Jednostka o dużym natężeniu tej potrzeby, jak pokazują wyniki badań (Webster i Kruglanski, 1994; Kossowska i Van Hiel, 2003), jest zamknięta poznawczo (*closed-minded*), odczuwa uciążliwość w obliczu braku jasności sytuacji, łatwo podejmuje decyzje, w każdej sytuacji społecznej bardziej ceni porządek i przewidywalność. Ma tendencję do ignorowania informacji, które mogłyby jakkolwiek zaburzyć stabilność jej systemu przekonań a jednocześnie selektywnie wychwytuje z otoczenia informacje spójne z tym systemem i szybko włącza je w te struktury wiedzy, a (Kossowska, 2003).

Niski poziom *potrzeby domknięcia* charakteryzuje osoby, które wnikliwie i dokładnie analizują sytuację i są otwarte na nowe informacje. Wiąże się to z mniejszą skłonnością do szybkiego nakreślenia ostatecznych sądów odnośnie nowych sytuacji. Jednostki takie motywowane są raczej do abstrakcyjnego i niestereotypowego ich postrzegania, rozpatrywania alternatywnych interpretacji oraz przystosowywania się do przebiegających transformacji (przegląd w: Kruglanski, Orehek, Dechesne i Pierro, 2009).

Dla osób charakteryzujących się wysokim poziomem *potrzeby domknięcia*, jak pokazują wyniki badań, wyjątkowo cenne są grupy społeczne, co sprawia, że są one skłonne do grupowego konformizmu głównie dlatego, że grupa zapewnia istnienie uporządkowanej i aprobowanej przez innych koncepcji rzeczywistości. Dzięki grupie wiadomo jak postępować w złożonych sytuacjach. Osoby, które cechuje wysoki poziom potrzeby domknięcia preferują grupy homogeniczne, spójne wewnętrznie, nawet jeśli są to grupy „obce” (Kruglanski i in., 2002); przedkładają tworzenie zespołów o autorytarnej strukturze. Autorytarny, hierarchiczny schemat organizacji z wyraźnymi normami posłuszeństwa zwiększa możliwość utrzymywania się grupowej spójności i jednomyslności. Dlatego osoby o wysokim poziomie *potrzeby poznawczego domknięcia* polegają na przekonaniach grupowych, cenią stabilny grupowy konsensus, służący jako łatwo dostępna wskazówka wyznaczająca działania. (Kruglanski i in., 1993; Kruglanski, Simon 1999; Jost i in., 2003; Golec, 2005).

Wyniki wielu badań wskazują także na związki *potrzeby domknięcia* z cechami osobowości i intelektu (Webster i Kruglanski, 1994; Kossowska, 2003), a także osiągnięć edukacyjnych (Kossowska, 2005; DeBacker, Crowson, 2006, 2008). Wykazano na przykład, że *potrzeba domknięcia* koreluje negatywnie z otwartością na doświadczenia i pozytywnie z neurotyzmem, a nie koreluje z inteligencją (Kossowska, 2005). Badania pokazują słaby, ujemny związek potrzeby poznawczego domknięcia z potrzebą poznania (Gąsiorowska, Matusz, Traczyk, 2011). Wykryta zależność może być istotna dla analizy partycypacji decyzyjnej zakładającej potrzebę zasięgnięcia opinii wśród podwładnych u kierowników charakteryzujących się partycypacyjnymi stylami decyzyjnymi.

Można zatem przewidywać że menedżerowie z wysoką potrzebą poznawczego domknięcia będą skłaniać się do stosowania autokratycznych stylów podejmowania decyzji, zaś ci z niskim poziomem potrzeby domknięcia – do preferowania raczej partycypacyjnych stylów decyzyjnych.

4.3. Zachowania partycypacyjne a umiejscowienie poczucia kontroli

Kolejnym podmiotowym czynnikiem, jaki w moich przewidywaniach może mieć wpływ na wybór zachowań partycypacyjnych lub autorytarnych przez menedżerów wojskowych - jest umiejscowienie poczucia kontroli. Umiejscowienie kontroli wpływa bowiem na sposób podejmowania decyzji (zakres władzy kierowniczej) – od wydania polecenia po delegowanie (Tannenbaum i Schmidt, 1958, za: Kożusznik, 1994). Konstruktem ten, *locus of control*, *LOC* – wprowadzony do psychologii przez Juliana Rottera (1966), dotyczy ludzkich przekonań na temat wpływu sytuacji zewnętrznej bądź samej jednostki, na to, co ją spotyka (por. Oleś i Drat-Ruszczak, 2008) – „trwałe i zgeneralizowane oczekiwanie dotyczące lokalizacji kontroli wzmocnień jest indywidualną właściwością człowieka i można je traktować jako wymiar osobowości, jako kontinuum od zgeneralizowanego poczucia *kontroli zewnętrznej* do zgeneralizowanego poczucia *kontroli wewnętrznej*” (Drwal, 1978, s. 309).

Aby wyjaśnić różnicę między osobami wewnątrz i zewnątrzsterownymi (*locus of control LOC*), stosuje się analogię do różnicy między zachowaniami człowieka w sytuacjach losowych w porównaniu z sytuacjami sprawnościowymi (por. Drwal, 1995), gdzie skutki działań zależą od zdolności, szybkości oraz determinacji w dążeniu do celu. W sytuacjach sprawnościowych wzrasta motywacja osiągnięć oraz aktywne działanie, człowiek lepiej ocenia i zauważa istotne dla podejmowanych czynności informacje czy cechy sytuacji, które wykorzystuje jako cenne doświadczenia, mogące wzbogacić jego katalog zachowań w nowych warunkach, ma bardziej realistyczne aspiracje oraz wydajnie radzi sobie z trudnościami, często też charakteryzuje go większy optymizm. Właśnie tymi cechami odznaczają się osoby o *wewnętrznym LOC* (por. Boone, Van Olffen i Van Witteloostuijn, 2005; Phares, 1976, Sokołowska, 1993; Spector, 1982; Szmigielska, 1980).

Osoby, które charakteryzuje poczucie kontroli zewnętrznej, funkcjonują w sposób specyficzny dla sytuacji losowych. Są mało aktywne, nie mają poczucia wpływu na uzyskiwane wzmocnienie, nie starają się wpływać na bieg wydarzeń, Osoby z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli w sytuacjach losowych mogą odczuwać lęk. Natomiast Ci, których cechuje poczucie kontroli zewnętrznej czują się uwolnieni od konieczności podejmowania decyzji czy też brania na siebie odpowiedzialności Często też działają spokojniej niż osoby z wewnętrznym *locus of control*.

Potrzeba osiągnięć, generalnie na niższym poziomie u osób z poczuciem *kontroli zewnętrznej*, stanowi dla nich bardziej tendencję do unikania porażek niż do osiągania sukcesów. Natomiast większa potrzeba osiągnięć u osób z *wewnętrznym locus of control* wiąże się z większą tolerancją na frustrację

i odroczenie gratyfikacji oraz z zadaniowym stylem radzenia sobie ze stresem (np. Endler, Speer, Johnson i Flert, 2000; Kurtek, 2010).

Wpływ umiejscowienia kontroli na zachowania człowieka jest dobrze udokumentowany. Badania zachowań organizacyjnych, biznesowych, ekonomicznych doceniają jego istotę (Conley, You, 2014; Wei, Si, 2013). Jak pokazują wyniki badań, menedżerowie o poczuciu kontroli wewnętrznej, skuteczniej rozwiązują konflikty w pracy i efektywnie redukują koszty związane ze stresem oraz wypaleniem zawodowym dlatego, że posiadają kompetencje społeczne, skuteczniej kierują zespołami, umieją radzić sobie z własnymi emocjami i wykorzystują dające pożądane rezultaty techniki obniżania przykrych emocji (Muhonen i Torkelson, 2004; Mohapatra, Gupta, 2010; Rosmus, Pawlak, 2014; Dijkstra, Beersma, Evers, 2011; Taylor, 2010). Zespoły kierowane przez liderów z wewnętrznym *locus of control* były bardziej efektywne i lepiej funkcjonowały (Boone, VanOlfen, Van Witteloostuijn, 2005).

Ludzie z poczuciem *wewnętrznej kontroli* są, ogólnie rzecz biorąc efektywniejszymi menadżerami (por. przegląd badań: Judge i Bono, 2001), zwłaszcza gdy ich wysiłek jest nagradzany stosownie do poziomu wykonywanych zadań, mają silniejszą motywację wewnętrzną do pracy. Natomiast dla osób zewnątrzsterownych nagrody nie podnoszą jakości ich dalszej pracy i pozostają bez wyraźnego wpływu na ich funkcjonowanie (Spector, 1982).

Badania Hattrupa, O'Connella i Labrador (2005), wykazały związek *wewnętrznego locus of control* z efektywnością pracy, niezależny od wpływu zdolności poznawczych i sumienności. Zdaniem autorów, poczucie *wewnętrznej kontroli* wpływa na efektywność pracy, zwiększając prawdopodobieństwo pozytywnych postaw wobec pracy a także dobrych relacji ze współpracownikami, oraz w związku z większymi skłonnościami i zdolnościami przywódczymi osób z *wewnętrznym locus of control* (por. Hattrup i in. op. Cit.; Spector, 1982). Większa efektywność osób z poczuciem *kontroli wewnętrznej* może wynikać również z faktu, że osoby te dążąc do zlikwidowania rozbieżności między przyjętymi standardami a swoim rzeczywistym funkcjonowaniem zwiększają swoje wysiłki i starania, natomiast osoby z poczuciem *kontroli zewnętrznej* w takich sytuacjach albo zaniżają standardy albo wręcz wycofują się z działania (Judge i Bono, 2001). Większa inicjatywa osób z *wewnętrznym locus of control* wiąże się z ich większą otwartością na zmiany (patrz np.: Lau i Woodman, 1995) oraz tendencją do podejmowania ryzyka (patrz np.: Sokołowska, 1993), w sytuacjach, w których ryzykowne działania mogą okazać się zyskowe.

Związane z poczuciem kontroli różnice polegają też na tym, że osoby z *wewnętrznym locus of control* są bardziej zainteresowane wartością realizowanych przez siebie zadań, samodzielnością, jakiej wymaga ich wykonywanie oraz ich cechami rozwijającymi podmiot (Judge, Locke, Durham i Kluger,

1998). Pomimo, że mają lepsze relacje społeczne ze współpracownikami, bardziej interesują się zadaniowymi aspektami swojej pracy, podczas gdy osoby z *zewnętrznym locus of control* w związku z silnym przeświadczeniem o zależności uzyskiwanych efektów od innych ludzi, bardziej zainteresowane są aspektami społecznymi (Spector, 1982).

Wewnętrzne umiejscowienie kontroli osłabia też niekorzystne zjawisko prokrastynacji (intencjonalnego odwlekania potrzebnych działań czy decyzji), lecz, dzieje się tak tylko w sytuacji posiadania przez człowieka rzeczywistej autonomii w pracy. Autonomia nie wpływa na zmniejszenie prokrastynacji osób o *zewnętrznym umiejscowieniu kontroli*. Natomiast brak autonomii nie rzutuje na różnice związane z poczuciem umiejscowienia kontroli (Lonegan i Maher, 2000).

Badania dotyczące relacji *locus of control* i sposobu podejmowania decyzji pokazują, że kierownicy o poczuciu kontroli wewnętrznej podejmują częściej decyzje konsultacyjne niż grupowe (Selart, 2005), wolą zebrać informacje i opinie a następnie samodzielnie podjąć ostateczną decyzję.

Wyniki badań Renaty Rosmus i Adama Pawlaka (2014), wskazują na niską, pozytywną zależność między wewnętrznym umiejscowieniem kontroli a przedsiębiorczością i grupowym stylem podejmowania decyzji a także negatywną - z autokratycznym stylem podejmowania decyzji. Poczucie *kontroli zewnętrznej* koreluje ujemnie z przedsiębiorczością i dodatnio z autokratycznym stylem podejmowania decyzji. Umiejscowienie kontroli koreluje nisko i umiarkowanie ze sposobem podejmowania decyzji jedynie w zakresie dyscyplinowania, awansowania i wprowadzania zmian.. Menedżerowie o poczuciu kontroli wewnętrznej w sytuacjach dyscyplinowania i awansowania podejmowali decyzje w sposób bardziej demokratyczny niż menedżerowie o poczuciu kontroli zewnętrznej. W przypadku konieczności wprowadzania zmian, kierownicy, zarówno o poczuciu kontroli wewnętrznej, jak i zewnętrznej częściej decydowali w sposób demokratyczny (Pawlak, Rosmus, 2014).

Liderzy z poczuciem *kontroli wewnętrznej* w porównaniu do menedżerów z *zewnętrznym locus of control*, mniejszą uwagę zwracają na społeczne niż zadaniowe aspekty swojej roli (por. Spector, 1982). Ci pierwsi są bardziej demokratyczni, stosują partycypacyjny sposób zarządzania, przy przekazywaniu swoich poleceń są skłonni odwoływać się do perswazji. Natomiast kierownicy z *zewnętrznym locus of control* częściej stosują przymus, a w oddziaływaniu na podwładnych preferują źródła formalno – prawne (por. Gliszczyńska, 1990b; Spector, op. Cit.; Zaleski, 2000).

Przytoczone przykłady badań dowodzą, że istnieje spora liczba danych sprawdzających wpływ umiejscowienia kontroli na style kierowania, umożliwiając wyprowadzenie hipotez dotyczących wpływu umiejscowienia kontroli na partycypacyjność stylów podejmowania

decyzji. Można zatem przewidywać, że menedżerowie o poczuciu *kontroli wewnętrznej* będą mieli większą skłonność do zachowań partycypacyjnych, zaś *poczucie kontroli zewnętrznej* będzie wiązać się z wyborem raczej autorytarnych form podejmowania decyzji menedżerskich. Dotychczas nie sprawdzano jednak wpływu umiejscowienia poczucia kontroli na partycypacyjność stylów podejmowania decyzji wśród bardzo specyficznej grupy menedżerów zatrudnionych w organizacjach militarnych, co stanowi jeden z celów badawczych prezentowanych badań.

4.4. Organizacyjne determinanty partycypacji decyzyjnej

Wśród czynników organizacyjnych mających wpływ na partycypację decyzyjną, autorzy badań biorą zwykle pod uwagę **wielkość przedsiębiorstwa** oraz jego **strukturę organizacyjną** (Nurse, Devonish, 2008; Piasecki, 2014). Wielkość firmy nie musi wpływać na partycypację zawsze w ten sam sposób – wyniki badań nie są w tym obszarze spójne (Nurse, Devonish, 2008). Z jednych badań wyniki pokazują, że im większa organizacja tym bardziej utrudniona partycypacja pracowników niższych szczebli. (Piwowarczyk, 2006). Z kolei w mniejszych podmiotach organizacyjnych przedsiębiorca podejmuje zwykle decyzje samodzielnie, stąd możliwości partycypacji są niewielkie (Gibcus, Vermeulen, de Jong, 2004). Z innych badań wynika, że przedsiębiorstwa duże (od 250 zatrudnionych) i bardzo duże (od 1000 zatrudnionych), są w czołówce w zakresie stosowania partycypacji (Ignys, 2014). Wyniki badań wskazują również na to, że: strategia organizacji, cechy danej branży, otoczenie społeczne, oraz rodzaj zadań wykonywanych przez pracowników są najważniejszymi czynnikami wpływającymi na wykorzystywanie metod partycypacyjnych (Benson, Kimmel i Lawler, 2013).

Inną istotną determinantą organizacyjną partycypacji decyzyjnej jest **rozpiętość terenowa** organizacji i jej **lokalizacja**. (Miller, Monge, 1986; Piasecki, 2014) Odległość między poszczególnymi oddziałami firmy może sprawiać, że kierownicy placówek terenowych muszą samodzielnie podejmować decyzje operacyjne. Zatem wzrasta ich partycypacja decyzyjna. Z innych badań wynika, że wielość i niestabilność ośrodków władzy ogranicza rozwój partycypacyjnych stylów kierowania, co zmniejsza skłonność do podejmowania ryzyka związanego z partycypacją (Rutka, Czerska, 2013). Wyniki badań Jarosława Piwowarczyka (2006) pokazały, że istnieje istotny statystycznie ale niewysoki wpływ zmiennych organizacyjnych, w tym - rodzaju pełnionej funkcji oraz szczebla zarządzania, na wybierany styl decyzyjny, od autokratycznego do partycypacyjnego. Z kolei badania partycypacji decyzyjnej przeprowadzone w ramach projektu GLOBE przez Jerzego Mączyńskiego, Arthura Jago, Gerharda Rebera i Wolfa Bóhnischa (1993, 1995), nie wykazały istotnego wpływu na styl kierowania takich zmiennych jak typ organizacji, liczba podwładnych i staż pracy (Mączyński, 1998).

Powyższe niespójne wyniki badań wpłynęły na moją decyzję wzięcia pod uwagę w badaniach własnych, czynników organizacyjnych takich jak: wielkość jednostki wojskowej, lokalizacja jednostki, liczba podwładnych, pobyt na misjach, staż pracy, miejsce pracy w sztabie, stanowisko - i sprawdzenia ich wpływu (stawiając pytanie badawcze lecz bez formułowania hipotez), na proces partycypacji decyzyjnej w specyficznej organizacji jaką jest organizacja militarna.

Rozdział V. Rozwojowe determinanty partycypacji decyzyjnej

Dotychczasowe badania nad partycypacją decyzyjną nie uwzględniały rozwojowego aspektu tego zagadnienia, natomiast w moich badaniach stanowi on podstawę metodologiczną podziału badanych na dwie grupy. Wśród determinant rozwojowych wyróżniłam w moich badaniach etapy rozwoju psychospołecznego badanych powszechnie związane z okresem życia. Osoby uczestniczące w badaniach znajdowały się bądź w wieku wczesnej dorosłości (23-34 lata), bądź w wieku średniej dorosłości (35-52 lata). Modele z zakresu psychologii rozwojowej pokazują, że na oba etapy rozwoju przypadają nieco inne zadania rozwojowe, czyli wyzwania konieczne do podjęcia na danym etapie rozwoju, określające jego specyfikę (Gurba, 2011). Celem rozwoju jest uzyskanie takiego poziomu radzenia sobie w rozwiązywaniu problemów, który zapewni znalezienie radości, samorealizację oraz poczucie i sensu we własnych działaniach społecznych i zawodowych (Strelau, 2000).

5.1. Wczesna dorosłość a partycypacja decyzyjna

Koncepcja zadań rozwojowych Roberta Havighursta (1953, 1972), przewiduje sześć stadiów opierających się na zdefiniowanych na trzech poziomach zadaniach rozwojowych przypisanych do poszczególnych etapów. Pomyślne zrealizowanie zadań rozwojowych prowadzi do szczęścia i sukcesu w realizacji późniejszych zadań, natomiast problemy z podołaniem im mogą przyczyniać się do trudności emocjonalnych, odrzucenia przez społeczeństwo oraz kłopotów z realizacją późniejszych zadań. Pojawienie się określonych zadań rozwojowych w danym stadium wynika ze zmian fizycznych związanych z dorastaniem/starzeniem się lub indywidualnych wartości osobistych, unikalnych aspiracji oraz presji otoczenia (oczekiwań społecznych).

W okresie wczesnej dorosłości, przypadającym w ujęciu Havighursta na lata życia 19-30 r. ż., człowiek osiąga pełnię swoich sił fizycznych. Dysponowanie wysokim poziomem energii jaki jest w stanie skonsolidować, daje młodemu człowiekowi szansę sprostania wielu zadaniom i wyzwaniom, jakie stawia przed nim życie. (Wojciechowska, 2004). Na okres wczesnej

dorobosci przypadaja wg Havighursta (1972) oraz Erika Eriksona (1997), zadania zakladajace przyjecie okreslonego modelu zycia zwiazanego glownie z szybkim wejsciem w zwiazek malzenski, oraz skoncentrowaniu sie na zalozeniu rodziny i relacjach intymnych i przyjacielskich, nie za na rozwoju zawodowym i obywatelskim.

Havighurst (1972), scharakteryzowal osiem nastepujacych zadan rozwojowych wlasciwych dla tego stadium:

- Wybór partnera/-ki – znalezienia małżonka/-ki jest równocześnie najbardziej zajmującym i przysparzającym zmartwień zadaniem.
- Wypracowanie metod wspólnego życia z małżonkiem/-ką.
- Założenie rodziny – posiadanie pierwszego dziecka.
- Wychowanie dzieci/dziecka – wzięcie odpowiedzialności za wydane przez siebie na świat nowe życie.
- Zajmowanie się domem rodzinnym – wedle Havighursta życie rodzinne jest silnie związane z realnym, namacalnym centrum, którym jest dom/mieszkanie.
- Rozpoczęcie pracy w wybranym zawodzie – to zadanie wiąże się z poświęceniem ogromnej ilości czasu i energii, co może się przyczynić do zaniedbywanie pozostałych zadań.
- Działalność obywatelska – uświadomienie sobie odpowiedzialności za dobrobyt i powodzenie kręgów przekraczających rodzinny, np. zaangażowanie we wspólne działania sąsiedzkie, wspólnotowe czy polityczne.
- Odnalezienie odpowiedniej grupy społecznej – wejście w związek małżeński oznacza dla młodych ludzi zerwanie lub rozluźnienie dotychczasowych więzi koleżeńskich/przyjacielskich.

Tymczasem niektórzy autorzy (np. Arnett, 2002; Gurba, 2011; Oleszkowicz, Senejko, 2013), powątpiewają w dobie globalizacji w aktualność modelu Havighursta, zorientowanego na określenie faz rozwojowych poprzez przypisanie im określonych niezmiennych zadań rozwojowych. Obecnie młody dorosły bardziej skoncentrowany jest na samorozwoju, doskonaleniu oraz podejmowaniu działań czyniących jego cv jak najbardziej atrakcyjnym dla wymarzonego pracodawcy (Giddens, 2000). Cechami współczesności jest swoboda wyboru, nacisk na indywidualność, elastyczność, ciągła gotowość do zmian - jednostka jest zmuszona wziąć odpowiedzialność za planowanie swojej kariery, indywidualny rozwój w kierunku zapewniającym optymalną pozycję zawodową, kierowanie edukacją i doświadczeniami zawodowymi (praktyki, staże). Strategie młodego dorosłego nastawione są na osiągnięcie

możliwie wysokiej pozycji społecznej i uzyskanie prestiżu, co może koncentrować go na samym sobie, czynić podatnym na egocentryczne i narcystyczne dążenia. Temu często podporządkowywane są jego umiejętności, siła i mądrość (Smykowski, 2004). Osobom w wieku wczesnej dorosłości szczególnie zależy na opanowaniu i nauczeniu się tego, co może zapewnić społeczne uznanie. Poradzenie sobie z większością zadań tego etapu rozwojowego jest dość trudne, zwłaszcza dlatego, że trzeba je wykonać samodzielnie przy niewielkim wsparciu ze strony innych osób. (Newman, Newman, 1999).

Młodzi menedżerowie wojskowi w związku z charakterem swojej pracy często zmieniają miejsce jej realizacji, muszą dostosowywać się do nowych warunków i układów społecznych nie tylko w jednostce wojskowej. Konieczność nawiązywania nowych relacji, wypracowania autorytetu, oderwanie się od dotychczasowych mentorów oraz inne otoczenie społeczne mogą, jak przypuszczam, nie sprzyjać chęci stosowania partycypacyjnych stylów decyzyjnych przez menedżerów w okresie wczesnej dorosłości.

Według Daniela Levinsona (za: Miś, 2000), po ok. 33 roku życia młody człowiek wchodzi w ostatnią fazę wczesnej dorosłości, w której musi liczyć się z najwyższymi wymaganiami płynącymi z podjętych zobowiązań. Konieczność pogodzenia ze sobą ról społecznych: pracownika, małżonka, rodzica jest najtrudniejszym, w tym okresie, zadaniem. Dla menedżerów wojskowych jest to szczególnie okres w życiu zawodowym, kiedy mogą podjąć decyzję o odejściu z wojska, ze względu na możliwość uzyskania emerytury wojskowej od 35 roku życia, bądź dalszego rozwoju kariery zawodowej, co ze względu na ograniczoną ilość stanowisk dla coraz wyższych stopni wojskowych, może wiązać się z koniecznością dalszej migracji zawodowej. Taka decyzja, w czasie kiedy rodzina żołnierza osiąga etap, w którym dzieci chodzą do szkoły a małżonka realizuje się zawodowo, może być dodatkową trudnością i dylematem.

Zakładam w związku z tym, że konieczność sprostania wszystkim wyżej wymienionym życiowym zadaniom i stojące za nimi dylematy, mogą w mniejszym stopniu sprzyjać skłonności menedżera wojskowego w okresie wczesnej dorosłości do partycypacji decyzyjnej, ze względu na dążenie do zdobycia pozycji w pracy, energię skłaniającą do rywalizacji, a także niepewność stałości zatrudnienia i dylematy związane z pracą w wojsku.

5.2. Średnia dorosłość a partycypacja decyzyjna

W moich badaniach wyodrębniłam grupę młodych dorosłych, zakładając, że osoby przed którymi stoją opisane wyżej zadania, zwłaszcza zatrudnione w organizacji militarnej na kierowniczych stanowiskach, będą się różnić pod względem badanych determinant partycypacji decyzyjnej od grupy osób w wieku średniej dorosłości, której zadania rozwojowe są zgoła inne, przez co badane przez mnie czynniki partycypacji decyzyjnej mogą przyjmować inne wartości dla obu grup rozwojowych.

Średnia dorosłość to najdłuższy okres w życiu człowieka, trwający od 35 do 60 roku życia (Appelt, 2004). Rola tego etapu w życiu społecznym jest podkreślana przez wielu autorów (Erikson, 1997; por. Szczukiewicz, 1998; Witkowski, 2000). Zadania rozwojowe charakterystyczne w okresie średniej dorosłości dzielą się na dwie grupy. W pierwszej stawia się na odpowiedzialność za losy innych: własnych dzieci, uczniów, współpracowników, podwładnych; zaś w drugiej istotna jest dbałość o rozwój osobisty i zawodowy, kierowanie tym rozwojem a także branie za niego odpowiedzialności (Havighurst, 1981; Erikson, 2002). Realizacja zainteresowań, zaangażowanie w działania twórcze oraz rozbudowywanie życia wewnętrznego są efektem osiągnięcia pewnej stabilizacji w życiu zawodowym i rodzinnym (Kielar-Turska, 2000). Szansę na pełny rozwój daje osiągnięcie dynamicznej równowagi między dbaniem o siebie a daniem z siebie. Można powiedzieć, że warunkiem zachowań współpracujących i prospołecznych jest orientacja na wartości indywidualne (Waterman, 1982). Można zatem zakładać, że menedżerowie na tym etapie rozwoju życiowego będą bardziej skłonni do podejmowania zachowań partycypacyjnych w swoim stylu kierowania.

Okres średniej dorosłości to czas kiedy możemy skorzystać z efektów swojego wcześniejszego zaangażowania, gdy aspiracje i nadzieje spełniają się i dają swoje owoce (Miś, 2000). W tym okresie osiąga się szczytowe etapy w karierze zawodowej, co związane jest z zakresem posiadanej wiedzy i autorytetu, statusem materialnym a także dyspozycją władzy oraz satysfakcją z wykonywanej pracy. W tym okresie ludzie najczęściej wywierają bardzo duży wpływ na swoje najbliższe otoczenie, w naturalny sposób przewodzą społeczności, w której żyją (Havighurst, 1981). Średnia dorosłość to zwykle czas, w którym ludzie osiągają pełnię życiowych możliwości i osiągnięć. Osoby w tym przedziale wiekowym często piastują najwyższe urzędy, zajmują najwyższe stanowiska w strukturach władzy, biorą na siebie odpowiedzialność za losy społeczne (Pietrański, 1990). W okresie średniej dorosłości działania zawodowe skutkują uzyskaniem awansu bądź też utwaleniem swej pozycji w miejscu pracy (Ziółkowska, 2004). Chęć podzielenia się swoim dorobkiem, wychowanie następcy w miejscu pracy - mogą sprawiać, że menedżerowie na tym etapie życiowego rozwoju będą chętniej dopuszczać swoich podwładnych do współdecydowania i co za tym idzie, częściej stosować partycypacyjne style kierowania pracownikami. Potencjał możliwości wpływania na kształt życia społecznego oraz wysokie kompetencje zderzają się z maksymalnymi oczekiwaniami płynącymi ze strony pozostałych członków społeczeństwa ku tym osobom. Zwłaszcza w organizacjach wojskowych,

których celem jest zapewnienie bezpieczeństwa obywatelom, menedżerowie mogą odczuwać wielką odpowiedzialność za swoje decyzje, w związku z czym wzrasta świadomość wartości opinii współpracowników i podwładnych, co może skłaniać do częstszego wybierania partycypacyjnych stylów kierowania.

Rozdział VI. Metodologia badań własnych

6.1. Cel badań:

Celem zaplanowanych badań było wykrycie wybranych podmiotowych uwarunkowań (kolektywizmu i indywidualizmu hierarchicznego oraz równościowego, potrzeby poznawczego domknięcia, umiejscowienia poczucia kontroli) oraz uwarunkowań organizacyjnych - partycypacji decyzyjnej u menedżerów wojskowych w wieku wczesnej i średniej dorosłości w procesie dowodzenia oraz kierowania jednostkami Wojska Polskiego.

6.2. Przedmiot badań i pytania badawcze

Dotychczasowe badania ewolucji stylu zarządzania w kontekście partycypacji decyzyjnej prowadzono wśród menedżerów działających w obszarze gospodarki rynkowej, lecz nie w wojsku (Vroom i Jago, 1988; Mączyński, 1995, 1997, 2002). Wojsko ze specyficzną dla siebie hierarchicznością jest bardzo interesującym, jak sądzę, obszarem badań w zakresie stylów partycypacji decyzyjnej stosowanych przez osoby dowodzące, charakteryzujące się różnymi poziomami potrzeby poznawczego domknięcia, umiejscowienia poczucia kontroli, kolektywizmu oraz indywidualizmu hierarchicznego i równościowego. Wywieranie wpływu jest podstawowym elementem partycypacji i wiąże się bezpośrednio z władzą. Dlatego często partycypacja nazywana jest instrumentem dopuszczającym pracowników do władzy. Stopień partycypacji pracowników w procesie podejmowania decyzji określają możliwości faktycznego wywierania wpływu na podejmowane decyzje. Wyniki badań Mendel (2001), Kożuch i Jończyk (2011) oraz Szelałgowskiej – Rudzkiej (2014) - świadczą o tym, że im wyższy poziom partycypacji decyzyjnej tym większe zadowolenie podwładnych. Oprócz zadowolenia, partycypacja wpływa mocno na morale pracowników oraz ich stosunek do przełożonych.

Proces dowodzenia jest jasno określony w wojskowych regulaminach. Jest realizowanym przez dowódcę cyklem informacyjno-decyzyjnym, jednakowym na wszystkich szczeblach dowodzenia i składa się z realizacji powtarzalnych faz, etapów i czynności (Grabowski, Dąbrowski, 2008). Tworzą go cztery fazy: ustalanie położenia, planowanie, stawianie zadań i kontrola. Każdy dowódca zanim wyda rozkaz, ustala na podstawie dostępnych informacji, co jest do wykonania, planuje sposób (sposoby) realizacji zadania itp., skutkiem którego powstaje określona

decyzja. W wielu przypadkach dowodzący uzyskuje niezbędne informacje od swoich podwładnych, niekiedy dyskutuje problem indywidualnie z niektórymi spośród nich, np. fachowcami w danej dziedzinie. Interesującym jest problem zawierający się w pytaniu, jaki poziom potrzeby poznawczego domknięcia, poczucia kontroli zewnętrznej bądź wewnętrznej oraz rodzaju kolektywizmu i indywidualizmu - mogą mieć wpływ na sposób podejmowania decyzji przez ludzi, których rolą jest służba w obronie ojczyzny? Jak bardzo są oni skłonni uwzględniać opinie podwładnych? Na ile wzorzec efektywnego przywództwa wyrażającego się w zdolności partycypacyjnej w organizacji cywilnej przenosi się do zhierarchizowanej organizacji Wojska Polskiego? Na ile prawdziwa jest koncepcja, według której w organizacjach o charakterze militarnym często występują sytuacje, gdzie decyduje wyłącznie przełożony, lub jest sporadycznie wspomagany przez podwładnych? Powyższe pytania określają szeroki przedmiot badań, jaki brałam pod uwagę przygotowując procedurę badań własnych.

Pytania badawcze, jakie w związku z tym postawiłam są następujące:

1. Czy istnieją różnice pomiędzy wybranymi grupami wiekowymi żołnierzy w zakresie wpływu wybranych czynników podmiotowych i organizacyjnych na gotowość do stosowania autokratycznych lub partycypacyjnych stylów decyzyjnych?
2. Jakie istnieją zależności między czynnikami podmiotowymi a gotowością do stosowania autokratycznych lub partycypacyjnych stylów decyzyjnych w badanych grupach wiekowych oficerów i podoficerów?
3. Jakie istnieją zależności między czynnikami organizacyjnymi takimi jak: stopień wojskowy, liczba podwładnych, pobyt na misjach, staż pracy, poziom w strukturze organizacyjnej - a gotowością do stosowania autokratycznych lub partycypacyjnych stylów decyzyjnych w badanych grupach wiekowych oficerów i podoficerów?

6.3. Hipotezy badawcze

Opisy wieku średniej i wczesnej dorosłości podane wyżej wraz ze specyfiką rozwoju zawodowego w wojsku oraz opisane wyżej główne charakterystyki wziętych pod uwagę podmiotowych czynników, umożliwiły mi sformułowanie kilku hipotez powiązanych z wymienionymi pytaniami badawczymi:

- H1.1. Oficerowie i podoficerowie w wieku średniej dorosłości charakteryzują się wyborem bardziej partycypacyjnych form podejmowania decyzji (CI, CII, GII), w porównaniu do badanych w wieku wczesnej dorosłości.
- H2.1. Większą gotowość do stosowania stylów kierowania o charakterze partycypacyjnym (CI, CII, GII), posiadają wojskowi menedżerowie charakteryzujący się: kolektywizmem

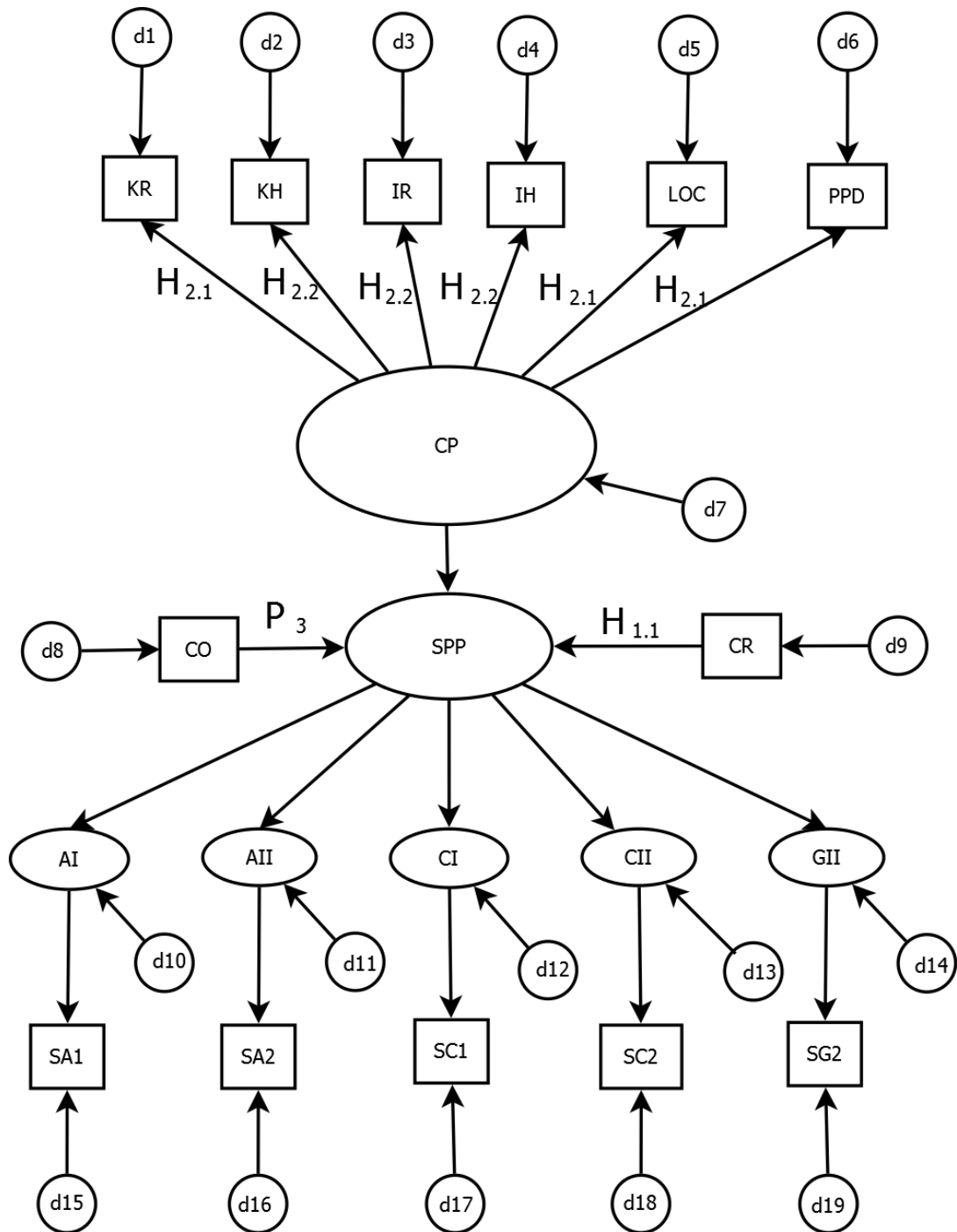
równościowym oraz wysokim poczuciem kontroli wewnętrznej.

- H2.2. Większą gotowość do wyboru stylów kierowania autorytarnych (AI, AII), posiadają oficerowie i podoficerowie charakteryzujący się: indywidualizmem równościowym jak i hierarchicznym, kolektywizmem hierarchicznym oraz wysokim poziomem potrzeby poznawczego domknięcia

Do trzeciego pytania badawczego związanego z uwarunkowaniami organizacyjnymi nie sformułowałam hipotez, ze względu na niespójne wyniki dotychczasowych badań (Rutka, Czerska, 2013; Piwowarczyk, 2006; Mączyński, Jago, Reber, Böhnisch. 1993, 1995). A zatem, bieżąca analiza w tym zakresie ma charakter eksploracyjny.

Pytanie to dotyczyło wpływu form organizacyjnych na partycypację decyzyjną i zostało uwzględnione na rysunku prezentującym model teoretyczny.

Weryfikowany model teoretyczny został przedstawiony na Rysunku 1.



Rysunek 1. Model konceptualny ogólny.

Legenda:

KR	wartość testu KIRH, składowa kolektywizm-równościowy
KH	wartość testu KIRH, składowa kolektywizm-hierarchiczny
IR	wartość testu KIRH, składowa indywidualizm-równościowy
IH	wartość testu KIRH, składowa indywidualizm-hierarchiczny
LOC	umiejscowienie kontroli
PPD	potrzeba poznawczego domknięcia
CO	czynniki organizacyjne
CR	czynniki rozwojowe

SPP	Średni poziom partycypacji
AI	Styl podejmowania decyzji – czysto autokratyczny
AII	Styl podejmowania decyzji – prawie autokratyczny
CI	Styl podejmowania decyzji – prawie konsultacyjny
CII	Styl podejmowania decyzji – czysto konsultacyjny
GII	Styl podejmowania decyzji – totalny partycypacyjny
d	zmienne resztowe oznaczające wpływ innych czynników nie ujętych w modelu
od SA1 do SGII	zmienne obserwowalne

W opisywanym modelu zmienną objaśnianą (latentną) jest partycypacja decyzyjna wyrażona w postaci średniego poziomu partycypacji (SPP) i wyznaczających go pięciu stylów decyzyjnych od najbardziej autokratycznego poprzez konsultacyjne do grupowego (AI, AII, CI, CII, GII). (na rysunku w ramkach w formie elipsy).

Natomiast zmiennymi objaśniającymi, manifestującymi się poprzez zmienne obserwowalne - mierzalne (na rysunku ujęte w prostokątach), są założone grupy czynników:

podmiotowych (CP) na które składają się:

1. Potrzeba poznawczego domknięcia (PPD),
2. Umieszczenie kontroli (LOC),
3. Kolektywizm oraz indywidualizm: hierarchiczny i równościowy (KH, KR, IH, IR)

oraz organizacyjnych (CO), które tworzą:

1. Wielkość jednostki
2. Lokalizacja jednostki
3. Stopień wojskowy
4. Liczba podwładnych ogółem
5. Liczba bezpośrednich podwładnych
6. Udział w misjach
7. Korpus
8. Miejsce służby

i rozwojowych (CR), na które składają się:

1. Młodzi dorośli poniżej 35 roku życia
2. Średni dorośli powyżej 35 roku życia

Podziału na grupy wiekowe dokonano zgodnie z występującymi w literaturze charakterystykami grup rozwojowych (Gurba, 2011).

Zależności między konstruktem ogólnym, zmienną objaśnianą – SPP, a jej podwymiarami analizowano uogólnioną metodą najmniejszych kwadratów (GLS) (Brzeziński, 1987; Sagan, 2002).

6.4. Znaczenie projektu

Proponowany projekt przedstawia oryginalne ujęcie uwarunkowań partycypacji decyzyjnej. Mimo, że konstrukt ten był wielokrotnie badany przez przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych, weryfikując wpływ czynników organizacyjnych, demograficznych i kulturowych - jak dotąd nie prowadzono badań nad wpływem *stricte* osobowościowych czynników takich jak potrzeba poznawczego domknięcia, umiejscowienie kontroli oraz wymiaru kolektywizmu i indywidualizmu równościowego oraz hierarchicznego - na skłonność do partycypacji decyzyjnej wśród menedżerów. Kolejną wartością realizowanego projektu badawczego jest weryfikacja wpływu tych cech na partycypacyjność decyzji menedżerów zatrudnionych w organizacji typu militarnej jaką jest Wojsko Polskie, co dotychczas nie podlegało badaniom. Równie istotnym wkładem zrealizowanych badań jest uwzględnienie wpływu czynników organizacyjnych na skłonność do partycypacji decyzyjnej, ze względu na rozbudowane i sztywne struktury tworzące szkielet organizacyjny Wojska Polskiego. Czwarta wartość, to wymiar rozwojowy badania, polegający nie tyle na uwzględnieniu wieku jako zmiennej, ale na uwzględnieniu dwóch etapów rozwoju psychospołecznego człowieka - jako podstawowego kryterium podziału badanych na dwie grupy oraz wykorzystaniu treściowej charakterystyki tych rozwojowych okresów życia zarówno do stawiania hipotez jak i do interpretacji uzyskanych wyników badań.

Wnioski z przeprowadzonych badań pozwolą, jak przewiduję, opracować metody wspierające rozwój umiejętności kierowniczych, dobór i selekcję kadr oraz mają szansę zapoczątkować opracowania systemowych warunków koniecznych do upowszechniania partycypacyjnych stylów decyzyjnych wśród menedżerów różnych szczebli zarządzania, co może zaowocować większym oddziaływaniem pracowników na podejmowane w organizacji decyzje. Zwiększony w wyniku partycypacji pracowniczej przepływ informacji, a stąd poziom zrozumienia przez pracowników realizowanych procesów zmniejsza wieloznaczność oraz konflikty roli, przyczyniając się do zwiększenia satysfakcji z pracy (Scott – Ladd i Marshall, 2004, 2006), tym samym usprawniając pracę menedżerów i zachęcając do tworzenia nowoczesnych organizacji. Ponadto wydaje się, że istnieje możliwość wprowadzenia nowych elementów do istniejących modeli partycypacji decyzyjnej, przez uwzględnienie zmiennych podmiotowych determinujących jej poziom; w przypadku opisywanych badań są to: potrzeba poznawczego domknięcia, umiejscowienie kontroli oraz kolektywizm i indywidualizm na wymiarze hierarchicznym oraz równościowym.

Uzyskane wyniki, ze względu na fakt zainteresowania partycypacją decyzyjną wielu dyscyplin naukowych, mogą okazać się interesujące dla psychologów, socjologów, kulturoznawców oraz ekonomistów z dziedziny zarządzania.

6.5. Procedura badań i osoby badane:

Badania przeprowadzono w dziesięciu jednostkach wojskowych na terenie województwa dolnośląskiego, lubuskiego oraz poznańskiego.

Badania zrealizowano w następujących jednostkach wojskowych:

- 23 Pułk Artylerii, Al. Wojska Polskiego 54, 59-700 Bolesławiec
- 4 Zielonogórski Pułk Przeciwlotniczy, ul. Składowa 10, 66-016 Czerwieńsk
- 82 Batalion Ewakuacji Sprzętu, ul. Wileńska 14, 56-400 Oleśnica
- 22 Karpacki Batalion Piechoty Górskiej, ul. Walecznych 59, 57-300 Kłodzko
- 10 Brygada Kawalerii Pancernej, ul. Sztabowa 1, 59-726 Świątoszów
- 4 Regionalna Baza Logistyczna, ul. Pretficza 28, 50-984 Wrocław
- 1 Dywizjon Przeciwlotniczy (4 pplot), ul. Raławicka 1 Leszno
- 1 Pułk Saperów, ul. Gen. Władysława Sikorskiego 6, 49-300 Brzeg
- 3 Wrocławska Brygada Radiotechniczna, ul. Graniczna 13, 50-984 Wrocław
- 10 Wrocławski Pułk Dowodzenia, ul. Trzmielowicka 28, 50-984 Wrocław

Przeprowadzenie badań społecznych w resorcie Obrony Narodowej wymagało uzyskania imiennego upoważnienia wydanego przez Sekretarza Stanu Ministerstwa Obrony Narodowej, które uzyskałam.

Wszystkie badania odbyły się na terenie koszar w wyznaczonych do tego celu salach konferencyjnych.

Osobami badanymi byli wybrani losowo – co trzeci z listy - żołnierze (oficerowie i podoficerowie) pełniący służbę na stanowiskach zarządczych takich jak: dowódca jednostki, zastępca dowódcy jednostki, dowódcy pododdziałów do szczebla plutonu, szefowie pionów, wydziałów i sekcji - którym podlegają co najmniej dwie osoby.

W badaniach wzięło udział ogółem N = 240 osób, byli to sami mężczyźni. Wykształcenie wyższe posiadało 129 osób - 53,75 % respondentów. W korpusie oficerskim pracowało 137 osób - 57,08% osób, natomiast w korpusie podoficerskim 103 osoby - 42,92% żołnierzy. Miejscem służby dla 155 osób - 64,58 %, był pododdział, natomiast dla 85 osób - 35,41% - sztab.

Osoby badane z podziałem na grupy wiekowe:

Grupa badanych w okresie wczesnej dorosłości (przedział wiekowy 23 – 34 lata):

N=97 ; M = 97

- Wykształcenie wyższe: 42 osoby - 43,30% respondentów,
- Korpus oficerski: 47 osób - 48,45%,
- Korpus podoficerski: 50 osób - 51,55%,
- Miejsce służby: 82 osoby - 84,54% w pododdziałach; 15 osób -15,46% w sztabie.

Grupa badanych w okresie średniej dorosłości (przedział wiekowy 35 – 52 lata):

N=143: M=143

- Wykształcenie wyższe: 87 osób - 60,84% respondentów,
- Korpus oficerski: 90 osób – 62,94%,
- Korpus podoficerski: 53 osoby – 37,06%,
- Miejsce służby: 73 osoby 51,05% w pododdziałach; 70 – 48,95% w sztabie.

Badani zostali poinformowani, że w pierwszej części będą mieli za zadanie przeczytać scenariusze różnych sytuacji w jakich znalazły się osoby kierujące, a następnie wskazać do każdej z 30 sytuacji jeden z pięciu stylów decyzyjnych, którym kierowaliby się rozwiązując dany problem. Scenariusze wraz z instrukcją oraz opisem stylów decyzyjnych zostały przekazane do rąk każdego badanego w formie skoroszytu. Dodatkowo, każda osoba badana otrzymała opis stylów decyzyjnych na dodatkowej kartce papieru, aby nie mieć konieczności kartkowania skoroszytu celem odczytywania opisów decyzyjnych stylów kierowania. Prócz skoroszytu i opisu stylów decyzyjnych badany otrzymywał arkusz do zaznaczania odpowiedzi oraz arkusz do wpisania danych demograficzno – organizacyjnych. Pierwsza część badania trwała od 60 do 90 minut.

Po zakończeniu pierwszego zadania (wypełnieniu pierwszej metody), zaplanowano przerwę piętnastominutową, po której badani otrzymywali trzy kolejne narzędzia badawcze: skróconą skalę PPD, Kwestionariusz KIRH oraz Skalę I-E w Pracy. Druga część badania zajmowała około 30 minut. Łącznie badanie trwało od 105 do 135 minut

6.6. Metody badań:

Do przeprowadzenia badań użyto następujących metod:

1. Zestaw Hipotetycznych Problemów Decyzyjnych (SET 5) (*Problem Set*), w opracowaniu Victora Vrooma i Phillipa Yettona (1973). Polska adaptacja: Jerzy Mączyński (1988). Jest to metoda umożliwiająca określenie preferowanego przez osobę badaną stylu podejmowania decyzji. Autorzy metody każdy styl decyzyjny oznaczyli literą rzymską oraz liczbą. Styl

autokratyczny oznaczono symbolem A (*autocratic*); styl konsultacyjny symbolem C (*consultative*); natomiast symbolem G oznaczono styl grupowy, (*group*). Style: autokratyczny i konsultacyjny posiadają ponadto dwa warianty oznaczone rzymskimi liczbami I i II (AI, AII, CI, CII, GII). Metoda składa się z zestawu trzydziestu jednostronicowych scenariuszy problemów decyzyjnych, zaprojektowanych tak, aby każdy z nich zawierał swoistą, niepowtarzalną kombinację zmiennych sytuacyjnych. Wybrany przez siebie styl podejmowania decyzji osoba badana zaznaczała w arkuszu odpowiedzi, poprzez wpisanie krzyżyka w odpowiedniej kolumnie odpowiadającej wybranemu stylowi decyzyjnemu.

Przy użyciu „SET 5” możliwe jest dokładne określenie preferowanego przez osobę badaną stylu podejmowania decyzji. Poziom partycypacji decyzyjnej można wyznaczyć na skali ilościowej. Wartości liczbowe dla krańców tej skali zostały ustalone arbitralnie przez twórców modelu partycypacji decyzyjnej Vrooma i Yettona i tworzą one sekwencję numeryczną. Każdy styl decyzyjny ma przypisaną określoną wartość liczbowa na skali partycypacji. Styl AI – 0 punktów, AII – 1 punkt, CI – 5 punktów, CII – 8 punktów, GII – 10 punktów. Sumując punkty i wyliczając średnią arytmetyczną na podstawie wyników cząstkowych dotyczących preferowanego przez daną osobę badaną stylu decyzyjnego dla każdego z trzydziestu problemów decyzyjnych, uzyskujemy wynik: średni poziom partycypacji (SPP), wskazujący na skłonność do partycypacji decyzyjnej osoby badanej.

Rzetelność metody „SET5” przy użyciu skróconej wersji metody (15 problemów decyzyjnych wyselekcjonowanych dla potrzeb treningu partycypacji decyzyjnej), mierzona statystyką alfa Cronbacha = 0,58, (N= 121), (Mączynski, 1996). W moich badaniach, przy użyciu pełnej wersji „SET5” (30 problemów decyzyjnych), rzetelność metody „SET5” pomiaru średniego poziomu partycypacji (SPP) wynosiła alfa Cronbacha = 0,88 (N=168).

Tytuły scenariuszy problemów decyzyjnych:

1. Miejsce pracy: ZAKŁADY NUKLEARNE.
Twoje stanowisko pracy: Kierownik Utrzymania Ruchu
2. Miejsce pracy: CENTRALA HANDLOWA
Twoje stanowisko pracy: Zastępca Dyrektora
3. Miejsce pracy: OŚRODEK BADAŃ WDROŻENIOWYCH
Twoje stanowisko pracy: Starszy Specjalista

4. Miejsce pracy: FABRYKA ZABAWEK

Twoje stanowisko pracy: Zastępca Dyrektora D/S Projektowania i Technologii

5. Miejsce pracy: PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNE

Twoje stanowisko: Asystent Zastępcy Dyrektora

6. Miejsce pracy: ZAKŁAD PRZEMYSŁOWY

Twoje stanowisko pracy: Szef Straży Przemysłowej

7. Miejsce pracy: PRYWATNA FIRMA BUDOWLANA

Twoje stanowisko pracy: Kierownik Budowy

8. Miejsce pracy: PRODUCENT CZĘŚCI

Twoje stanowisko: Dyrektor

9. Miejsce pracy: BIURO PODRÓŻY

Twoje stanowisko pracy: Kierownik Biura Podróży

10. Miejsce pracy: PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNE

Twoje stanowisko pracy: Główny Księgowy

11. Miejsce pracy: ZARZĄD KORPORACJI

Twoje stanowisko pracy: Zastępca Dyrektora

12. Miejsce pracy: PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNE

Twoje stanowisko pracy: Zastępca Dyrektora

13. Miejsce pracy: PRODUCENT ŚRUB

Twoje stanowisko pracy: Właściciel Fabryki

14. Miejsce pracy: WYTWÓRNIA FILMÓW REKLAMOWYCH

Twoje stanowisko pracy: Dyrektor

15. Miejsce pracy: NOWY WYDZIAŁ

Twoje stanowisko pracy: Zaopatrzenie

16. Miejsce pracy: UNIWERSYTET

Twoje stanowisko pracy: Dziekan Wydziału

17. Miejsce pracy: WYDAWNICTWO LITERACKIE

Twoje stanowisko pracy: Dyrektor

18. Miejsce pracy: ZAKŁAD PRODUKCYJNY

Twoje stanowisko pracy: Główny Inżynier

19. Miejsce pracy: PRZEDSIĘBIORSTWO PRZEMYSŁOWE

Twoje stanowisko pracy: Zastępca Dyrektora

20. Miejsce pracy: UNIWERSYTET

Twoje stanowisko pracy: Profesor

21. Miejsce Pracy: OŚRODEK PROJEKTOWO-KOMPUTEROWY

Twoje stanowisko pracy: Główny Projektant

22. Miejsce pracy: BANK

Twoje stanowisko pracy: Zastępca Dyrektora

23. Miejsce pracy: PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNE

Twoje stanowisko pracy: Dyrektor

24. Miejsce pracy: ZARZĄD SPÓŁKI

Twoje stanowisko pracy: Kierownik do spraw administracyjnych

25. Miejsce pracy: BANK

Twoje stanowisko pracy: Dyrektor

26. Miejsce pracy: PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNE

Twoje stanowisko pracy: Kierownik Oddziału Inżynierii Systemów Komputerowych

27. Miejsce pracy: ZAKŁAD PRODUKCYJNY

Twoje stanowisko pracy: Starszy Mistrz

28. Miejsce pracy: LABORATORIUM BADAWCZO-ROZWOJOWE

Twoje stanowisko pracy: Inżynier-Projektant

29. Miejsce pracy: FIRMA IMPORTOWO-EKSPORTOWA

Twoje stanowisko pracy: Księgowy

30. Miejsce pracy: DOM TOWAROWY

Twoje stanowisko pracy: Kierownik stoiska.

Przykładowe scenariusze zamieszczono w aneksie.

2. **Skala I—E w Pracy**, w opracowaniu Xymeny Gliszczyńskiej (1990), jest wzorowana na Skali I—E Juliana Rottera (1962, 1966), do pomiaru umiejscowienia kontroli (*locus of control*). Skala I—E w Pracy stanowi technikę przeznaczoną do badania umiejscowienia kontroli w sytuacji pracy, służy więc do badania ludzi w roli pracowników. Twierdzenia skali sprawdzono na grupach osób dorosłych pracujących w różnych środowiskach (zakład przemysłowy, instytut badawczy, biuro projektowe).

Materiał testowy Skali I—E w Pracy składa się z arkusza testowego zawierającego instrukcję i 25 par stwierdzeń z wymuszonym wyborem. Skala ma dwie wersje instrukcji — dla kobiet i dla mężczyzn — różniące się jedynie formą gramatyczną poleceń. Arkusz zawiera rubryki przeznaczone do wpisania numeru identyfikacyjnego oraz daty badania. Osoba badana zaznacza swój wybór przez otoczenie kółkiem jednej z liter (a lub b) w kolejnych parach stwierdzeń;

Przykładowe pary stwierdzeń:

- a. *Niektórzy rodzą się po prostu szczęściarzami i zawsze los im sprzyja.*
- b. *Od człowieka zależy, czy potrafi złe przypadki obrócić na swoją korzyść.*
- a. *Można w życiu zejść wysoko bez protekcji.*
- b. *Nasza kariera zawodowa zależy od interesów tych, którzy nas popierają.*

Skala I—E w Pracy jest przeznaczona zarówno do badań indywidualnych jak i grupowych.

Zgodność wewnętrzna Skali I—E Rottera sprawdzona w wielu badaniach (obliczana według wzoru Spearmana—Browna lub Kudara—Richardsona) wynosiła od 0,69 do 0,79. Stabilność bezwzględna mierzona metodą test—retest, wynosiła: - po jednym miesiącu od 0,60 do 0,83; - po dwóch miesiącach od 0,49 do 0,61.

3. **Kwestionariusz KIRH** (*Questionnaire to Measure Collectivism and Individualism Egalitarian and Hierarchical*) – do pomiaru kolektywizmu i indywidualizmu równościowego oraz hierarchicznego, w opracowaniu Harrego Triandisa (1995) i w polskiej swobodnej adaptacji Krystyny Adamskiej, Sylwiusza Retowskiego, Romana Konarskiego (2005).

Jest to narzędzie diagnozujące nasilenie czterech orientacji społecznych: indywidualizmu hierarchicznego, indywidualizmu równościowego, kolektywizmu hierarchicznego i kolektywizmu równościowego.

Kwestionariusz KIRH składa się z 39 stwierdzeń, do których osoba badana ma się odnieść na skali siedmiostopniowej (od całkowicie nie zgadzam się do całkowicie zgadzam się), określając w jakim stopniu dane stwierdzenie jej dotyczy. Obliczając wyniki należy zsumować ilość punktów dla określonych stwierdzeń, uzyskując wartości dla 4 skal:

IR: indywidualizmu równościowego – przykładowe stwierdzenia:

Trzeba przeżywać swoje życie niezależnie od innych

To, co mi się zdarza jest moją własną sprawą

KR: kolektywizmu równościowego – przykładowe stwierdzenia:

Lubię się dzielić drobiazgami z moimi sąsiadami

Ważne jest dla mnie powodzenie moich współpracowników

KH: kolektywizmu hierarchicznego – przykładowe stwierdzenia:

Zwykle robię to, co zadowala moją rodzinę, nawet wtedy, gdy nie cierpię tego co robię

Zwykle poświęcam swój własny interes na rzecz interesów mojej grupy/zespołu

IH: indywidualizmu hierarchicznego – przykładowe stwierdzenia:

Istotne jest dla mnie, aby wykonywać swoją pracę lepiej niż inni

Cieszy mnie praca wymagająca współzawodnictwa z innymi

Współczynniki rzetelności alfa – Cronbacha dla czterech podskal kwestionariusza KIRH, odpowiednio wynoszą: KH – 0,73, IH – 0,78, IR – 0,71, KR – 0,72.

4. Skrócona skala Potrzeby Poznawczego Domknięcia (PPD) (Need for Cognitive Closure), opracowana przez Małgorzatę Kossowską, Krzysztofa Hanusza i Mariusza Trejtowicza (2012), na podstawie oryginalnej wersji skali PPD Kruglansky’ego (1989), potrzeby poznawczego domknięcia oraz jej składowych: zamkniętości, preferencji porządku, preferencji przewidywalności, zdecydowania i tolerancji wieloznaczności. Kwestionariusz PPD składa się z 15 pozycji, wybranych na podstawie ładunków czynnikowych z każdej z podskal oryginalnego narzędzia. Badany proszony jest o uważne przeczytanie twierdzeń a następnie otoczenie kółkiem odpowiedzi w skali sześciostopniowej (od zdecydowanie się nie zgadzam do całkowicie się zgadzam), która najbardziej wyraża jego opinię. Obliczając wyniki sumujemy ilość uzyskanych punktów dla poszczególnych podskal. Podskala „Zamkniętość” –

przykładowe stwierdzenie (odwrócone): *Zwykle biorę pod uwagę różne opinie na temat danego zjawiska, nawet wówczas, gdy mam już wyrobiony pogląd.* Podskala „Preferencja porządku” – przykładowe stwierdzenie: *Myszę, że dobrze uporządkowane życie jest zgodne z moim temperamentem.* Podskala „Preferencja przewidywalności” – przykładowe stwierdzenie: *Unikam brania udziału w wydarzeniach, nie wiedząc, czego mogę się po nich spodziewać.* Podskala „Zdecydowanie” – przykładowe stwierdzenie: *Zwykle podejmuję ważne decyzje szybko i pewnie.* Podskala „Tolerancja wieloznaczności” – przykładowe stwierdzenie (odwrócone): *Unikam niejasnych sytuacji.*

Na wysoki wynik potrzeby poznawczego domknięcia składają się wysokie rezultaty w zakresie Zamkniętości (rzetelność alfa Cronbacha = 0,628), Zdecydowania (rzetelność alfa Cronbacha=0,647), Preferencji porządku (rzetelność alfa Cronbacha=0,804) i Przewidywalności (rzetelność alfa Cronbacha=0,647) oraz niska Tolerancja wieloznaczności (rzetelność 0,524). Rzetelność skróconej skali PPD alfa Cronbacha wynosi 0,737. Analiza własności psychometrycznych nowej wersji skali wskazuje, że względu na usunięcie pozycji wprowadzających zakłócenia pomiaru, że narzędzie to ma lepsze własności niż oryginalne.

5. **Czynniki organizacyjne** określono na podstawie odpowiedzi zawartych w ankiecie o strukturze tabelarycznej wypełnianej przez osoby badane przed przystąpieniem do odpowiedzi na zadania lub twierdzenia zawarte w kwestionariuszach. Zapytano w ankiecie o wielkość jednostki (określaną liczbą osób zatrudnionych), jej lokalizację (miasto, teren poza miastem), stanowisko służbowe, liczbę bezpośrednich podwładnych (określaną w przedziałach 1-5, 5-10, ponad 10 osób), liczbę wszystkich podwładnych, (określaną w przedziałach 1-10, 11-50, 51-100, ponad 100), przynależność do korpusu oficerskiego lub podoficerskiego, (wyznaczoną posiadanym stopniem wojskowym), poziom struktury organizacyjnej (wskazującej miejsce służby w sztabie lub niżej w hierarchii tj. w pododdziale), staż pracy ogółem, staż pracy w danym stopniu wojskowym, poziom wykształcenia oraz udział w misjach międzynarodowych. Osoby badane zakreślały odpowiedni przedział bądź wpisywały liczbę adekwatnie do treści pytania.

Rozdział VII. Wyniki badań

W celu przedstawienia charakterystyk liczbowych zmiennych z modelu, obliczono po pierwsze, podstawowe statystyki opisowe jak: średnia, mediana, minimum, maksimum, odchylenie standardowe, współczynnik zmienności, skośność i kurtoza, dla ogółu (**Błąd! Nie można odnaleźć źródła o dwołania.**).

Tabela 1

Charakterystyki liczbowe zmiennych w modelu – statystyki podstawowe. Dane dla ogółu badanych

	Średnia	Mediana	Min	Maks	Odch. std.	Wsp.zmn.	Skośność	Kurtoza
PPD Potrzeba poznawczego domknięcia	59,66	60,00	42,00	73,00	6,17	10,33	-0,48	-0,00
LOC Umiejscowienie kontroli	17,91	18,00	6,00	25,00	4,58	23,56	-0,31	-0,59
IR Indywidualizm równościowy	43,85	45,00	15,00	61,00	7,84	17,87	-0,44	0,22
KR Kolektywizm równościowy	41,14	41,00	11,00	75,00	17,91	43,54	-0,01	-1,26
KH Kolektywizm hierarchiczny	42,06	42,00	19,00	61,00	7,41	17,62	0,07	0,25
IH Indywidualizm hierarchiczny	45,87	47,00	16,00	63,00	10,76	23,46	-0,27	-0,60
AI (czysto autokratyczny)	4,25	3,00	0,00	15,00	3,34	78,48	0,78	-0,33
AII (prawie autokratyczny)	5,45	5,00	0,00	14,00	3,38	71,47	0,37	-1,06
CI (prawie konsultacyjny)	6,28	6,00	0,00	15,00	2,95	47,00	0,60	-0,21
CII (czysto konsultacyjny)	7,47	7,00	1,00	19,00	3,41	45,60	0,38	-0,34
GII (totalny partycypacyjny – grupowy)	6,57	6,00	1,00	15,00	3,92	59,72	0,43	-1,09
SPP (średni poziom partycypacji)	5,41	5,6	2,3	8,23	1,79	33,10	0,02	-1,65
LP Liczba podwładnych	1,43	1,00	1,00	3,00	0,71	49,74	1,34	0,30
St. Staż pracy ogółem	15,22	14,00	1,00	33,00	7,22	47,43	0,39	-0,68
MC Poziom struktury organizacyjnej	1,35	1,00	1,00	2,00	0,48	35,39	0,61	-1,64
Ilość odbytych misji	0,66	0,00	0,00	5,00	1,06	159,74	1,71	2,64

Legenda:

Średnia	średnia arytmetyczna
Mediana	wartość środkowa, wartość przeciętna
Min	wartość najmniejsza (najniższa)
Maks	wartość największa (najwyższa)
Odch.std.	odchylenie standardowe
Wsp.zmn.	współczynnik zmienności
Skośność	wartość współczynnika skośności
Kurtoza	wartość współczynnika kurtozy miary spłaszczenia rozkładu

Analiza testem Kołmogorowa-Smirnowa wykonanym w celu sprawdzenia, normalności rozkładu zmiennych wykazała, że dla części zmiennych rozkład nie jest normalny (**Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.**). Dlatego dokonano ich transformacji do postaci Z-score, która umożliwiła zastosowanie metod parametrycznych. Analizy zostały wykonane za pomocą programu Statistica wersja 13¹. Cała grupa badana jak i podgrupy były duże statystycznie, liczyły powyżej 30 osób, co zgodnie z twierdzeniami granicznymi umożliwia zastosowanie metod parametrycznych. (Hellwig,1970).

Tabela 2

Wyniki badania normalności rozkładu zmiennych za pomocą testu Kołmogorowa-Smirnowa

	Ogółem		Młodszy		Starszy	
	K-S	p	K-S	p	K-S	p
PPD Potrzeba poznawczego domknięcia	0,09	<0,05	0,09	>0,20	0,10	<0,10
LOC Umiejscowienie kontroli	0,08	<0,15	0,10	>0,20	0,10	<0,15
IR Indywidualizm równościowy	0,07	>0,20	0,08	>0,20	0,06	>0,20
KR Kolektywizm równościowy	0,10	<0,05	0,13	<0,10	0,13	<0,05
KH Kolektywizm hierarchiczny	0,06	>0,20	0,09	>0,20	0,04	>0,20
IH Indywidualizm hierarchiczny	0,06	>0,20	0,12	<0,15	0,06	>0,20
AI (czysto autokratyczny)	0,22	<0,01*	0,08	>0,20	0,32	<0,01*
AII (prawie autokratyczny)	0,15	<0,01*	0,11	<0,20	0,20	<0,01*
CI (prawie konsultacyjny)	0,16	<0,01*	0,28	<0,01*	0,09	<0,20
CII (czysto konsultacyjny)	0,11	<0,01	0,14	<0,05	0,10	<0,10
GII (totalny partycypacyjny – grupowy)	0,17	<0,01*	0,23	<0,01*	0,10	<0,10
SPP (średni poziom partycypacji)	0,18	<0,01*	0,08	>0,20	0,18	<0,01*
LP Liczba podwładnych	0,43	<0,01*	0,43	<0,01*	0,42	<0,01*
St. Staż pracy ogółem	0,12	<0,01*	0,11	>0,20	0,08	>0,10
MC Poziom struktury organizacyjnej	0,42	<0,01*	0,51	<0,01*	0,35	<0,01*
Ilość odbytych misji	0,37	<0,01*	0,45	<0,01*	0,32	<0,01*

Legenda:

- K-S wartość statystyki testu Kołmogorowa-Smirnowa
- p obserwowane prawdopodobieństwo dla statystyki testu K-S
- * zmienna o rozkładzie odbiegającym od normalnego ($p < 0,01$)

¹ Statistica licencja numer JPZ 704B239204AR-5

7.1. Struktura próby ze względu na czynniki organizacyjne i wiek.

Poniżej przedstawiono przedziały liczebności próby badanej ze względu na istotne czynniki organizacyjne takie jak: liczba bezpośrednich podwładnych (LP), miejsce służby (MC) oraz korpus (KORP).

Tabela 3
Przedziały liczebności w podziale na liczbę podwładnych

	LP	Grupa starsza	Grupa młodsza	Wiersz Razem
Liczba	do 5	99	69	168
% z całości		41,25%	28,75%	70,00%
Liczba	5-10	23	18	41
% z całości		9,58%	7,50%	17,08%
Liczba	10 i więcej	21	10	31
% z całości		8,75%	4,17%	12,92%
Liczba	Ogół	143	97	240
% z całości		59,58%	40,42%	

Legenda:

LP liczba podwładnych

Jak widać z tabeli 3, próba badana składała się z dwóch podgrup – młodszej i starszej. Grupa starsza była bardziej liczna, liczyła 143 osoby (ok 60% wszystkich badanych), a grupa młodsza 97 osób (40,42%). W obydwu podgrupach dominowali żołnierze zarządzający zespołami do 5 osób bezpośrednio podwładnych (41,25% w grupie starszej i ok. 29% w grupie młodszej).

Tabela 4
Przedziały liczebności w podziale na miejsce służby

	MC	Grupa starsza	Grupa młodsza	Wiersz Razem
Liczba	pododdział	73	82	155
% z całości		30,42%	34,17%	64,58%
Liczba	sztab	70	15	85
% z całości		29,17%	6,25%	35,42%
Liczba	Ogół	143	97	240
% z całości		59,58%	40,42%	

Legenda:

MC miejsce służby

W tabeli 4 przedstawiono strukturę licznosci próby ze względu na miejsce służby. I tak, w starszej grupie wiekowej zarówno w sztabie jak i w pododdziale pracowało po około 30% osób badanych. Natomiast w grupie młodszych podoficerów i oficerów - w pododdziale zatrudnionych było ponad 34% badanych, a w sztabie 6,25%.

Tabela 5

Przedziały licznosci w podziale na przynależność do korpusu

	KORP	Grupa starsza	Grupa młodsza	Wiersz Razem
Liczba	oficer	90	47	137
% z całości		37,50%	19,58%	57,08%
Liczba	podoficer	53	50	103
% z całości		22,08%	20,83%	42,92%
Liczba	Ogół	143	97	240
% z całości		59,58%	40,42%	

Legenda:

KORP przynależność do korpusu

Tabela 5 prezentuje licznosci próby badanej ze względu na przynależność do korpusu. W grupie starszej wiekowo zbadano 90 oficerów i 53 podoficerów (odpowiednio: 37,5%; 22,08%). W grupie młodszej objęto badaniem 47 oficerów i 50 podoficerów (odpowiednio: 19,58% i 20,83%).

Łącznie w badaniu wzięło udział 137 oficerów i 103 podoficerów, 155 osób było zatrudnionych w pododdziale a 85 w sztabie. Biorąc pod uwagę liczbę bezpośrednich podwładnych – 168 osób badanych zarządzało grupą do 5 osób, 41 dowodziło grupą w przedziale 5 – 10 osób, a 31- grupą powyżej 10 bezpośrednich podwładnych.

7.2. Sprawdzenie dobroci dopasowania modelu partycypacji decyzyjnej

Na podstawie założeń teoretycznych, które ukazuje model konceptualny (Rysunek 1.), opracowano kilka modeli empirycznych a następnie zweryfikowano ich dobroć dopasowania do danych. I tak, w drugim kroku sprawdzono dobroć dopasowania hipotetycznego modelu partycypacji decyzyjnej celem wykrycia, które z założonych zmiennych (czynników) podmiotowych i organizacyjnych - najsilniej determinują partycypację decyzyjną.

Do modelu SEM włączono dane organizacyjne w celu sprawdzenia ich wpływu na rozważane zmienne po przekształceniu umożliwiającym zastosowanie metod parametrycznych (Bagon, 2012, Brzeziński, 1987).

Na podstawie modelu konceptualnego (Rysunek 1.), opracowano modele empiryczne (Rysunki 2-4), których celem była weryfikacja założeń teoretycznych i sformułowanych hipotez badawczych.

Tabele nr 5, 6 i 7 zawierają miary dobroci dopasowania modeli empirycznych, które badałam. Sprawdzałam nie tylko model ogólny, ale także moc dyskryminacyjną, trafność i rzetelność pozycji testowych wykorzystanych metod.

Tabela 6

SEM Miary dobroci dopasowania modelu w zakresie analizowanych czynników (model SEM – modelowanie równań strukturalnych, oraz CFA – konfirmacyjna analiza czynnikowa, EFA – eksploracyjna analiza czynnikowa, potwierdzenie wyjaśnionej wariancji modelu – AVE(N=240)

Wymiar dla celów walidacji	AVE	Cronb. α	Średnia korel.miedzy item.	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	p	GFI	AGFI
Model globalny	0,99	0,73	<0,001	1438,43	594	2,42	0,07	<0,001	0,77	0,74
Czynniki podmiotowe										
PPD ogółem zmienne pogrupowane	0,67	0,46	0,06	359,43	90	3,99	0,11	0,00	0,83	0,79
I-E kontrola	0,96	0,75	0,11	417,51	275	1,52	0,05	0,00	0,88	0,86
KIRH ogółem (zmienne pogrupowane)	1,00	0,84	0,13	1710,43	665	2,57	0,09	0,00	0,72	0,68
KIRH IR	0,99	0,75	0,25	174,78	27	6,47	0,16	0,00	0,85	0,76
KIRH KR	1,00	0,96	0,71	271,42	44	6,17	0,17	0,00	0,80	0,70
KIRH KH	0,99	0,64	0,17	67,72	27	2,51	0,08	0,00	0,94	0,89
KIRH IH	1,00	0,91	0,52	91,32	27	3,38	0,11	0,00	0,92	0,86

SPP (średni poziom partycypacji decyzyjnej)	0,99	0,89	0,23	697,17	405	1,72	0,06	0,00	0,83	0,81
Styl AI	0,99	0,65	0,06	692,49	405	1,71	0,06	0,00	0,83	0,81
Styl AII	0,99	0,73	0,08	777,81	405	1,92	0,06	0,00	0,82	0,79
Styl CI	0,99	0,46	0,03	505,50	405	1,25	0,03	0,00	0,88	0,86
Styl CII	0,99	0,59	0,05	669,21	405	1,65	0,05	0,00	0,85	0,82
Styl GII	0,99	0,73	0,08	741,05	405	1,83	0,06	0,00	0,83	0,80

Młodzi menedżerowie wojskowi

Wymiar dla celów walidacji	AVE	Cronb. α	Średn. korel.między item.	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	p	GFI	AGFI
Model globalny	0,89	0,75	<0,001	82,587	35		0,07	<0,001	0,77	0,74

Starsi menedżerowie wojskowi

Wymiar dla celów walidacji	AVE	Cronb. α	Średn. korel.między item.	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	p	GFI	AGFI
Model globalny	0,99	0,74	<0,0011	270,179	35		0,1	<0,001	0,87	0,80

Legenda:

AVE	wskaźnik mocy dyskryminacyjnej modelu, ukazujący stosunek wariancji wyjaśnionej modelem do sumy tej właśnie wariancji i wariancji błędu losowego.
α	współczynnik α Cronbacha,
r	średnia korelacja między pozycjami,
p	obserwowane prawdopodobieństwo,
χ^2	wartość testu chi kwadrat
df	stopnie swobody
χ^2/df	iloraz χ^2 i df,
RMSEA	główny błąd kwadratowy przybliżenia
GFI	wskaźniki dobroci modelu

W celu sprawdzenia dobroci dopasowania hipotetycznego modelu partycypacji decyzyjnej zastosowano model strukturalny ze zmiennymi ukrytymi. Wyróżniono zmienne latentne bezpośrednio nieobserwowalne (na wykresie ujęte w elipsach) oraz zmienne mierzalne (ujęte na wykresie w prostokątach), które zawierają w sobie ładunek zmiennych latentnych oraz zmiennych resztowych. Te ostatnie ujęto w okręgach i oznaczono symbolem „d”. Zmienne resztowe mogą wskazywać na wpływ innych czynników nie ujętych w modelu. Model strukturalny składa się z dwóch części: pomiarowej i strukturalnej. Za pomiar pośredni konstruktów odpowiada część pomiarowa modelu. Ukazuje ona relacje pomiędzy zmiennymi nieobserwowalnymi (ukrytymi, latentnymi konstruktami) i zmiennymi obserwowalnymi

(nazywanymi cząstkowymi wskaźnikami) wskazując, które zmienne mierzalne mogą tworzyć dany wymiar. Część pomiarową należy zweryfikować przed estymacją modelu docelowego.

Model pomiarowy może być zweryfikowany za pomocą confirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) (Brzeziński, 1996; Sagan, 2002; Zakrzewska, 2004). Jeżeli uzyskane miary dobroci dopasowania modelu spełniają założenia teoretyczne CFA, wówczas możemy przetestować istotność parametrów strukturalnej części modelu i usuwać lub dodawać niektóre ścieżki i kowariancje (Bedyńska, Książek, 2012). Druga część modelu (strukturalna) opisuje zależności przyczynowo - skutkowe bądź korelacyjne pomiędzy badanymi zjawiskami (zmiennymi latentnymi), wynikające z założonego modelu teoretycznego. Model równań strukturalnych pokazuje, na ile założenia teoretyczne, konceptualne, odzwierciedlają rzeczywistość na podstawie danych empirycznych. Przedstawione na wykresie współczynniki lambda wskazują na ile dana zmienna/podskala jest „nasycona” danym czynnikiem. Na przykład, ładunek $\lambda = 0.31$ dla podskali AI w relacji do SPP oznacza spełnienie równania $AI = 0.31 * SPP$, czyli może być porównany do współczynnika regresji dla zmiennej zależnej AI i zmiennej niezależnej SPP, innymi słowy oznacza udział SPP w wyjaśnieniu AI. Ocena parametru lambda oznacza naładowanie/nasycenie zmiennej AI (zestandardyzowanym) czynnikiem SPP. Im większa bezwzględna wartość parametru lambda tym większe nasycenie AI czynnikiem SPP. W praktyce oznacza to, że SPP można prognozować na podstawie AI wykorzystując równanie regresji. na przykład $SPP = \beta * AI = -0.62 * AI$.

Przykładowe podane wartości obliczane były na podstawie czynników zestandardyzowanych do postaci Z –Score (Brzeziński, 1987, Ferguson i Takane, 2009, Bagozzi, 2012).

Wymienione wyżej kroki postępowania statystycznego zastosowano w kolejno omawianych modelach.

SPP jest czynnikiem drugiego rzędu i przejawia się poprzez zmienne egzogeniczne (objaśniające): rozwojowe, organizacyjne oraz podmiotowe. Te ostatnie z kolei manifestują się poprzez obserwowalne zmienne (ujęte na schemacie w prostokątach), których wartości były znane na podstawie przeprowadzonych badań za pomocą opisanych narzędzi badawczych. Za zmienne endogeniczne (objaśniane) przyjęto te, które najsilniej korelowały ze zmienną SPP i były także między sobą skorelowane. (style decyzyjne AI, AII, CI, CII, GII).

W toku omawianej procedury wykonano confirmacyjną analizę czynnikową dla modelu ogólnego zakładającego, że wszystkie trzy grupy czynników (podmiotowe, organizacyjne i rozwojowe) są istotne dla SPP (średniego poziomu partycypacji decyzyjnej). W rezultacie stwierdzono, że czynniki rozwojowe takie jak: wiek, staż i wykształcenie nie były wspólnie dobrymi predyktorami, ponieważ były zbyt silnie skorelowane między sobą, co prowadziło do tzw. zjawiska katalizy (Dziechciarz, 2012).

Zjawisko katalizy polega na wprowadzeniu do modelu grupy zmiennych niezależnych wzajemnie skorelowanych, które w sposób nieuprawniony podwyższają parametry dobroci modelu. W obliczeniach może pojawić się wtedy tzw. macierz osobliwa. W związku z tym, aby pokazać moderujący wpływ wieku i doświadczenia, badaną populację podzielono na dwie grupy wiekowe – młodszą do 34 roku życia i starszą od 35 roku życia. Był to dodatkowy argument, tym razem statystyczny, który ukazuje celowość podziału badanych na dwie podgrupy, traktowane jako dwa pokolenia. Umożliwiło to porównania międzygrupowe (międzypokoleniowe). Podziału dokonano zgodnie z występującymi w literaturze charakterystykami grup rozwojowych (Gurba, 2011).

Następnie porównano wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej, testując cztery odrębne modele. Wszystkie zakładały występowanie, oprócz trzech czynników pierwotnych (podmiotowych, organizacyjnych i rozwojowych) - czynnika wtórnego, odpowiadającego naczelnemu konstruktowi SPP – średniej partycypacji decyzyjnej, ale:

- a) w pierwszym modelu założyłam, że wszystkie trzy grupy czynników są istotne dla SPP
- b) w drugim modelu założyłam, że w grupie osób młodszych na SPP istotnie wpływają niektóre czynniki organizacyjne i podmiotowe,
- c) w trzecim modelu założyłam, że w grupie osób młodszych na SPP istotnie wpływają tylko czynniki podmiotowe,
- d) w czwartym modelu założyłam, że w grupie osób starszych na SPP istotnie wpływają niektóre czynniki organizacyjne i podmiotowe,

Uzyskane wyniki okazały się najlepsze dla modeli b i d, uwzględniających niektóre czynniki organizacyjne i podmiotowe. Z moich analiz wynika, że istotnymi zmiennymi organizacyjnymi są: liczba bezpośrednich podwładnych, przynależność do korpusu oficerskiego lub podoficerskiego oraz miejsce w strukturze organizacyjnej, to znaczy praca w sztabie lub w pododdziale. Natomiast spośród istotnych w tym modelu czynników podmiotowych, które potwierdzają moje badania, należy wymienić umiejscowienie kontroli oraz kolektywizm równościowy a także indywidualizm hierarchiczny. Przy konstruowaniu modelu przyjąłm założenie o skorelowaniu czynników pierwotnych między sobą i o braku korelacji między czynnikami resztowymi (model bez autokorelacji). Trafność założenia teoretycznego została potwierdzona za pomocą confirmacyjnej analizy czynnikowej, która wykazała silną stabilność struktury czynnikowej partycypacji decyzyjnej. Uzyskano więc dokładnie takie same czynniki jakie założono, obejmujące te same twierdzenia, jakie im przypisywano. Potwierdzone zostały dobre walory psychometryczne metody „Zestaw problemów decyzyjnych SET 5”. Tabela 1, 3, 4 i 5 zawiera charakterystyki zmiennych poddanych confirmacyjnej analizie czynnikowej oraz uzyskane w efekcie analizy parametry modelu.

Zmienne do modelu analizy konfirmacyjnej dobrano w taki sposób, by jako zmienne niezależne obserwowalne (na rysunku w ramach prostokątnych) były silnie skorelowane z główną zmienną – SPP, a równocześnie by były możliwie słabo skorelowane między sobą, oraz by niosły informacje o innych zmiennych endogenicznych w samym modelu bezpośrednio nieobserwowalnych (na rysunku w ramach w formie elipsy).

Uzyskane w wyniku analizy konfirmacyjnej (CFA) oraz modelowania równań strukturalnych (SEM),² parametry modelu – ocena modelu, podstawowe statystyki, wskaźniki oparte na niecentralności - wskazują na bardzo dobre dopasowanie przyjętego modelu do danych. Wskaźniki dobroci modelu świadczą o błędzie od 4% do 9% dopasowania danych do modelu teoretycznego, co jest wynikiem bardzo dobrym. Niższe współczynniki dobroci modelu w przypadku poszczególnych składników SPP sprawiają, że nie jest to wprawdzie model idealny, ale wyraźnie daje się zaobserwować pewne tendencje dotyczące wymiarów SPP i trafności diagnostycznej niektórych opisanych w metodzie sytuacji.

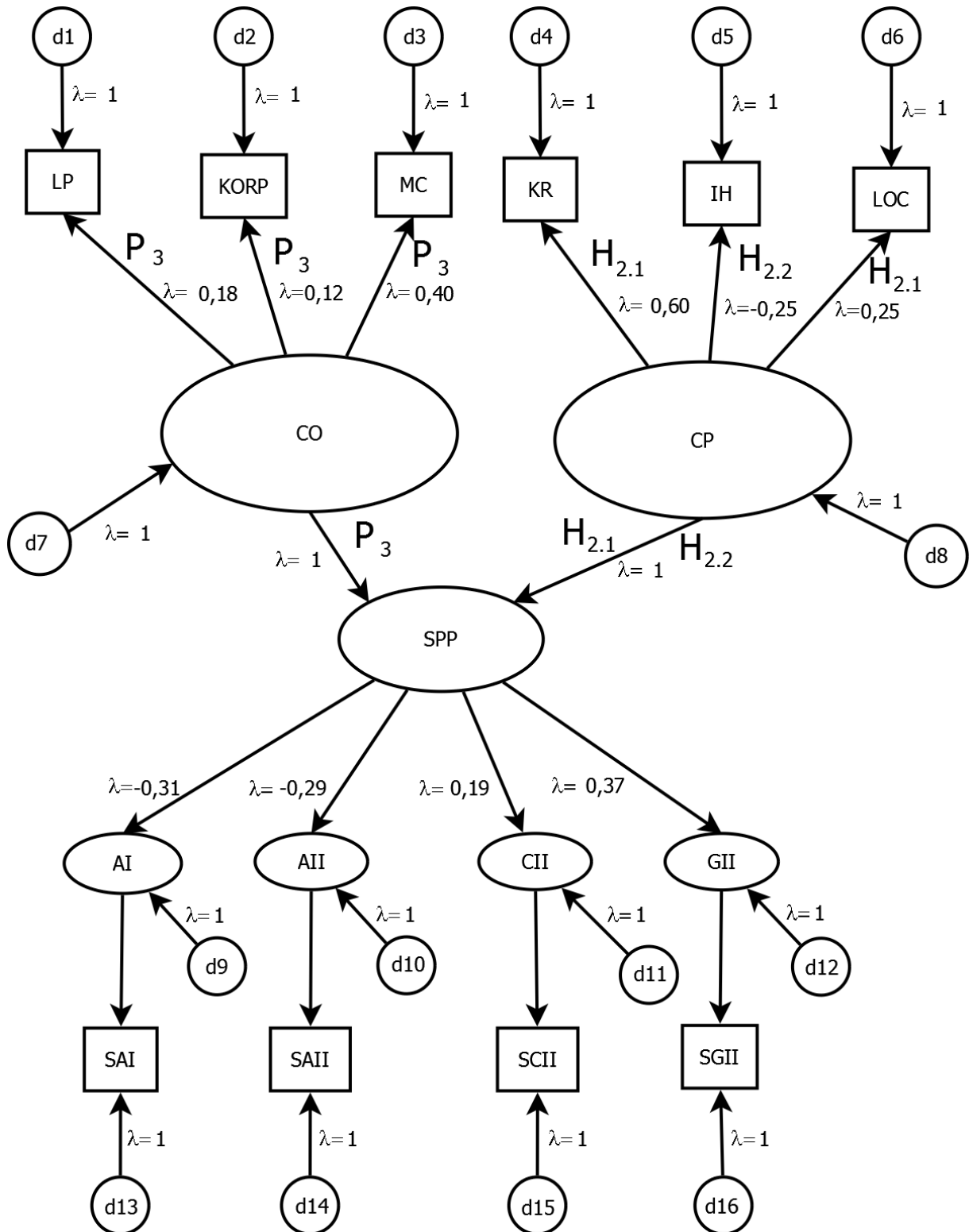
Podobne procedury jak w przypadku całego SPP, zastosowano osobno wobec każdej skali, reprezentującej składniki SPP oraz czynniki podmiotowe. Tu również zastosowano uogólnioną metodę najmniejszych kwadratów. Przyjęto założenie, że czynniki pierwotne są skorelowane, natomiast czynniki resztowe nie są skorelowane (bez autokorelacji). Uzyskane parametry dopasowania są dobre dla czynników – AI, AII, CII, GII, gdzie miara RMSA była niższa niż 0,1. Ze względu na dobroć dopasowania modelu całego zjawiska – partycypacji decyzyjnej, usunięto z modelu styl decyzyjny CI.

Współczynniki α -Cronbacha. Dla wyniku modelu globalnego partycypacji decyzyjnej oraz dla wyników w użytych narzędziach i skalach mierzących wyróżnione zmienne, obliczono współczynniki α -Cronbacha. Dla modelu globalnego współczynnik ten wynosił 0,73. Współczynniki dla poszczególnych testów i składających się na nie skal okazały się w większości wyższe niż 0,70. Niższe współczynniki uzyskały jedynie skala potrzeby poznawczego domknięcia ogółem, będąca elementem składowym czynników podmiotowych oraz styl konsultacyjny CI, będący składową partycypacji decyzyjnej. W związku z powyższym w modelu empirycznym usunięto obie skale. Uzyskane współczynniki α -Cronbacha świadczą o tym, że model partycypacji decyzyjnej, na który składają się metoda Set 5, I-E umiejscowienie kontroli w pracy oraz KIRH i ich skale są homogeniczne, a więc trafne teoretycznie. Należące do nich itemy mierzą to samo zjawisko, rzetelność modelu jest zadowalająca, natomiast rzetelność jego skal jest wysoka bądź zadowalająca.

² Kowal, Roztocki, (2015), Kowal, Gurba, (2016). Op.cit...

7.3. Ustalenie modelu empirycznego dla ogółu badanych

Po opisanej wyżej procedurze i uzyskaniu pozytywnych statystyk CFA sprawdzono, zgodnie z procedurą postępowania statystycznego, istotność parametrów strukturalnej części modelu i usunięto niektóre ścieżki na podstawie braku istotności ich współczynników ścieżkowych. Ostatecznie model empiryczny dla ogółu przybrał postać jak na Rysunku 2.



Rysunek 2. Model empiryczny dla ogółu.

Legenda:

KR	wartość testu KIRH, składowa kolektywizm-równościowy
IH	wartość testu KIRH, składowa indywidualizm-hierarchiczny
LOC	umiejscowienie kontroli
CO	czynniki organizacyjne
LP	liczba podwładnych

KORP	stopień wojskowy objawiający się w przynależności do korpusu oficerskiego lub podoficerskiego
MC	poziom struktury organizacyjnej (sztab lub pododdział)
CP	czynniki podmiotowe
SPP	Średni poziom partycypacji
AI	Styl podejmowania decyzji – czysto autokratyczny
AII	Styl podejmowania decyzji – prawie autokratyczny
CII	Styl podejmowania decyzji – czysto konsultacyjny
GII	Styl podejmowania decyzji – totalny partycypacyjny
d	zmienne resztowe oznaczające wpływ innych czynników nie ujętych w modelu
od SAI do SGII	zmienne obserwowalne poprzez które manifestują się zmienne latentne

Z modelu strukturalnego dla ogółu badanych wynika, że najsilniejsze współczynniki ścieżkowe w zakresie zmiennych organizacyjnych są następujące: miejsce w strukturze organizacyjnej (MC), to znaczy praca w sztabie lub w pododdziale ($\lambda=0,40$), przynależność do korpusu oficerskiego lub podoficerskiego ($\lambda=0,12$) oraz liczba bezpośrednich podwładnych ($\lambda=0,18$). Zatem im wyższy stopień wojskowy, miejsce w strukturze organizacyjnej oraz większa ilość podwładnych tym silniejsze SPP (średni poziom partycypacji). Siła ładunków współczynników ścieżkowych w zakresie czynników podmiotowych okazała się najwyższa w wypadku: kolektywizmu równościowego ($\lambda=0,60$), indywidualizmu hierarchicznego ($\lambda = - 0,25$) oraz umiejscowienia kontroli ($\lambda = 0,25$). Oznacza to, że największy wpływ na SPP (średni poziom partycypacji) ma kolektywizm równościowy, a także wewnętrzne umiejscowienie kontroli. Silny indywidualizm hierarchiczny wyraża się w wyborze stylów autorytarnych i osłabia SPP (średni poziom partycypacji).

7.4. Ustalenie modelu empirycznego dla grup badanych z wczesnej i średniej dorosłości

Kolejnym etapem analizy otrzymanych wyników było zastosowanie założonego modelu do analizy wyników otrzymanych dla wyróżnionych grup badanych: wojskowych menedżerów w wieku wczesnej i średniej dorosłości. Analizę tę poprzedzono po pierwsze sprawdzeniem statystyk podstawowych dla wyróżnionych grup badanych oraz obliczeniem różnic w średnich pomiędzy badanymi grupami w zakresie szacowanych zmiennych (Tabela 7).

Tabela 7

Podstawowe statystyki opisowe: średnie, mediany i odchylenia standardowe – dane dla ogółu i z podziałem na grupy wiekowe

	Grupa ogółem(N=240)			Grupa średnia dorosłość(N1=143)			Grupa wczesna dorosłość (N2=97)		
	Średnia	Mediana	SD	Średnia	Mediana	SD	Średnia	Mediana	SD
PPD Potrzeba poznawczego domknięcia	59,66	60,00	6,17	59,94	61,00	6,21	59,24	60,00	6,10
LOC Umiejscowienie kontroli	17,91	18,00	4,58	18,99	20,00	4,59	16,33	16,00	4,10
IR Indywidualizm równościowy	43,85	45,00	7,84	43,49	44,00	8,28	44,38	45,00	7,14
KR Kolektywizm równościowy	41,14	41,00	17,91	50,99	55,00	14,81	26,62	24,00	10,82
KH Kolektywizm hierarchiczny	42,06	42,00	7,41	42,64	43,00	7,59	41,21	40,00	7,08
IH Indywidualizm hierarchiczny	45,87	47,00	10,76	40,43	41,00	8,94	53,89	55,00	7,82
AI (czysto autokratyczny)	4,25	3,00	3,34	2,41	2,00	2,16	6,97	7,00	2,87
AII (prawie autokratyczny)	5,45	5,00	3,38	3,07	2,00	2,74	8,90	9,00	2,43
CI (prawie konsultacyjny)	6,28	6,00	2,95	6,30	6,00	2,84	6,26	5,00	3,13
CII (czysto konsultacyjny)	7,47	7,00	3,41	9,31	9,00	2,99	4,75	5,00	1,77
GII (totalny partycypacyjny – grupowy)	6,57	6,00	3,92	8,91	9,00	3,36	3,12	3,00	1,20
SPP (średni poziom partycypacji)	5,41	5,6	1,79	6,61	6,90	1,28	3,65	3,60	0,54
LP Liczba podwładnych	1,43	1,00	0,71	1,45	1,00	0,74	1,39	1,00	0,67
St. Staż pracy ogółem	15,22	14,00	7,22	19,40	19,00	6,08	9,05	9,00	3,25
MC Poziom struktury organizacyjnej	1,35	1,00	0,48	1,49	1,00	0,50	1,15	1,00	0,36
Ilość odbytych misji	0,66	0,00	1,06	0,86	0,00	1,18	0,37	0,00	0,77
KORP (przynależność do korpusu oficerskiego lub podoficerskiego)	1,43	1,00	0,49	1,37	1,00	0,48	1,52	2,00	0,50

W związku z tym, że rozkłady zmiennych nie są normalne, zastosowano testy nieparametryczne U Manna-Whitneya.

Tabela 8

Wyniki testu U Manna-Whitneya: różnice w średnich pomiędzy grupami w zakresie szacowanych zmiennych

zmienne	średnia Młodzi	średnia Starsi	średnia ranga Młodzi	średnia ranga Starsi	odch.std. Młodzi	odch.std. Starsi	Z	p
IR Indywidualizm równościowy	44,38	43,49	124,11	118,05	7,14	8,28	0,66	0,507
KR Kolektywizm równościowy	25,44*	50,78*	62,97*	159,92*	9,42	14,86	-10,57*	<0,001*
KH Kolektywizm hierarchiczny	41,21	42,64	111,49	126,61	7,08	7,59	-1,66	0,98
IH Indywidualizm hierarchiczny	53,89*	40,43*	173,72*	84,40*	7,82	8,94	9,79*	<0,001*
SPP (średni poziom partycypacji)	3,64*	6,61*	56,13*	164,16*	0,54	1,28	-11,83*	<0,001*
AI (czysto autokratyczny)	6,98*	2,41*	177,88*	81,58*	2,87	2,16	10,67*	<0,001*
AII (prawie autokratyczny)	8,92*	3,07*	182,10*	78,71*	2,48	2,74	11,38*	<0,001*
CI (prawie konsultacyjny)	6,27	6,30	115,91*	123,62*	3,16	2,84	-0,85	0,396
CII (czysto konsultacyjny)	4,73*	9,29*	62,81*	159,63*	1,77	2,99	-10,64*	<0,001*
GII (totalny partycypacyjny – grupowy)	3,10*	8,93*	58,87*	162,31*	1,23	3,41	-11,39*	<0,001*
LOC Umieszczenie kontroli	15,02*	19,59*	75,24*	151,20*	3,03	3,93	-8,34*	<0,001*
PPD Potrzeba poznawczego domknięcia	59,24	59,94	116,13	123,46	6,10	6,21	-0,80	0,40
St. Staż pracy ogółem	9,05*	19,40*	58,06*	162,86*	3,25	6,08	-11,49*	<0,001*
Staż na obecnym stanowisku	2,92*	4,17*	96,27*	136,94*	4,17	3,34	-4,53*	<0,001*
MC Poziom struktury organizacyjnej	1,15*	1,49*	96,56*	136,74*	0,36	0,50	-5,31*	<0,001*
Ilość odbytych misji	0,37*	0,86*	103,99*	131,70*	0,77	1,18	-3,54*	<0,001*

Legenda:

* Oznacza istotną różnicę między średnimi rangami

Na podstawie analizy statystyk opisowych oraz zastosowanego testu U Manna-Whitneya dla prób niezależnych, można stwierdzić, że oficerowie i podoficerowie z różnych grup wiekowych różnią się w zakresie zmiennych podmiotowych i organizacyjnych. Analiza wyników badań otrzymanych za pomocą testu rangowego U Manna-Whitneya dla prób niezależnych pokazała (zob. Tabela 8), że różnice te w zakresie wielu zmiennych są istotne statystycznie przy obserwowanym prawdopodobieństwie $p < 0,05$.

Obie grupy wiekowe różniły się od siebie w przypadku wielu zmiennych.

I tak, w zakresie zmiennych podmiotowych menedżerowie wojskowi w wieku średniej dorosłości istotnie częściej charakteryzowali się kolektywizmem równościowym KR, poczuciem kontroli wewnętrznej LOC, częściej stosowali partycypacyjne style decyzyjne typu CII i GII oraz posiadali

wyższy średni poziom partycypacji w porównaniu do młodych wojskowych menedżerów. Z kolei młodzi oficerowie i podoficerowie istotnie częściej niż ci w wieku średniej dorosłości charakteryzowali się indywidualizmem hierarchicznym IH oraz stosowaniem autorytarnych stylów decyzyjnych typu AI i AII. Obie grupy nie różniły się natomiast w zakresie potrzeby poznawczego domknięcia oraz kolektywizmu hierarchicznego. Również jedynie na poziomie tendencji statystycznej ($p < 0,1$) wystąpiły pomiędzy grupami różnice w zakresie kolektywizmu hierarchicznego (nieco częściej reprezentowany był w grupie starszych wojskowych menedżerów).

W zakresie zmiennych organizacyjnych menedżerowie wojskowi w wieku średniej dorosłości istotnie częściej charakteryzowali się dłuższym stażem pracy, większą ilością lat na obecnym stanowisku, częściej uczestniczyli na misjach zagranicznych oraz częściej pracują w sztabie niż w pododdziałach w porównaniu do młodszych oficerów i podoficerów. W grupie młodszej, wyższe wyniki uzyskano w zakresie zmiennej KORP wskazującej na przynależność do korpusu oficerskiego bądź podoficerskiego, co można interpretować, że osoby z wyższym stopniem wojskowym mają większą skłonność do partycypacji decyzyjnej.

Sprawdzono również występowanie istotnych zależności pomiędzy między czynnikami podmiotowymi i organizacyjnymi a gotowością do stosowania autokratycznych lub partycypacyjnych stylów decyzyjnych w badanych grupach wiekowych oficerów i podoficerów (Tabela 9 i 10).

Tabela 9

Korelacje między partycypacją decyzyjną a czynnikami podmiotowymi i organizacyjnymi dla grupy w okresie wczesnej dorosłości (rho- Spearmana)

	SPP	A_I	A_II	C_I	C_II	G_II
IR Indywidualizm równościowy	0,19	-0,20	-0,15*	-0,03	0,05	0,15
KR Kolektywizm równościowy	0,29*	-0,12	0,06	-0,25*	0,33*	0,30*
KH Kolektywizm hierarchiczny	0,17*	-0,08	-0,01	-0,05	0,19*	0,10
IH Indywidualizm hierarchiczny	-0,27*	0,06	0,12	0,18	-0,26*	-0,18*
LOC Umiejscowienie kontroli	0,23*	-0,11	-0,04	-0,06	0,13	0,17*
PPD Potrzeba poznawczego domknięcia	0,13	-0,05	0,14	-0,11	0,14	0,08
LP Liczba podwładnych	0,13	-0,06	0,02	-0,08	0,14*	0,08
MC miejsce służby	-0,33*	0,22	0,01	0,02	-0,12	-0,18
KORP poziom w strukturze	0,30*	-0,17	-0,16	0,16	0,00	0,22

Legenda:

* Oznaczone korelacje istotne statystycznie przy obserwowanym prawdopodobieństwie $p < 0,05$

Tabela 10

Korelacje między partycypacją decyzyjną a czynnikami podmiotowymi i organizacyjnymi dla grupy wojskowych menedżerów w okresie średniej dorosłości (rho- Spearmana)

	SPP	A_I	A_II	C_I	C_II	G_II
IR Indywidualizm równościowy	-0,08	0,21	0,02	0,01	-0,05	-0,03
KR Kolektywizm równościowy	0,47*	-0,33*	-0,43*	-0,07	0,36*	0,40*
KH Kolektywizm hierarchiczny	-0,02	0,04	0,03	-0,04	-0,16	0,00
IH Indywidualizm hierarchiczny	-0,15	0,25*	0,06	0,03	-0,10	-0,15
LOC Umieszczenie kontroli	0,30*	-0,44*	-0,33*	-0,20*	0,32*	0,38*
PPD Potrzeba poznawczego domknięcia	0,08	-0,02	0,02	-0,16	0,03	0,07
LP Liczba podwładnych	0,23*	-0,13	-0,22*	-0,06	0,10	0,16*
MC	0,19	-0,10	-0,05	-0,21	0,11	0,18
KORP	-0,13	0,12	0,00	0,13	-0,08	-0,13

Legenda:

* gwiazdka oznacza korelacje istotne statystycznie przy obserwowanym prawdopodobieństwie $p < 0,05$

Jak się okazało, dla grupy w wczesnej dorosłości otrzymano istotne dodatnie korelacje, średnio lub słabo nasilone pomiędzy: 1/ zmienną podmiotową KR (kolektywizm równościowy), a CII (styl konsultacyjny) ($\rho = 0,33$; $p < 0,05$); KR a GII (styl grupowy) ($\rho = 0,30$; $p < 0,05$); KR a SPP (średni poziom partycypacji) ($\rho = 0,29$; $p < 0,05$); 2/ pomiędzy LOC (umieszczenie kontroli) a SPP (średni poziom partycypacji) ($\rho = 0,23$; $p < 0,05$). Ujemne korelacje dla grupy badanych we wczesnej dorosłości otrzymano natomiast pomiędzy: 1/ IH (indywidualizm hierarchiczny) a SPP ($\rho = -0,27$; $p < 0,05$); IH a CII i GII (style konsultacyjny i grupowy) (odpowiednio $\rho = -0,26$ i $\rho = -0,18$; $p < 0,05$); 2/ pomiędzy KR (kolektywizm równościowy) a CI (styl konsultacyjny) ($\rho = -0,25$; $p < 0,05$).

Dla grupy młodszych menedżerów wojskowych otrzymano również istotne powiązania pomiędzy zmiennymi organizacyjnymi i partycypacyjnymi. Dla tej grupy istotne korelacje wystąpiły tu pomiędzy poziomem struktury organizacyjnej (KORP), miejscem służby (MC) i zmiennymi dotyczącymi partycypacji decyzyjnej. I tak, ujemne korelacje wystąpiły w tej grupie pomiędzy MC (miejsce służby) a: SPP (średni poziom partycypacji) ($\rho = -0,33$, $p < 0,05$). Natomiast poziom w strukturze organizacyjnej (KORP) korelował pozytywnie z SPP (średni poziom partycypacji)

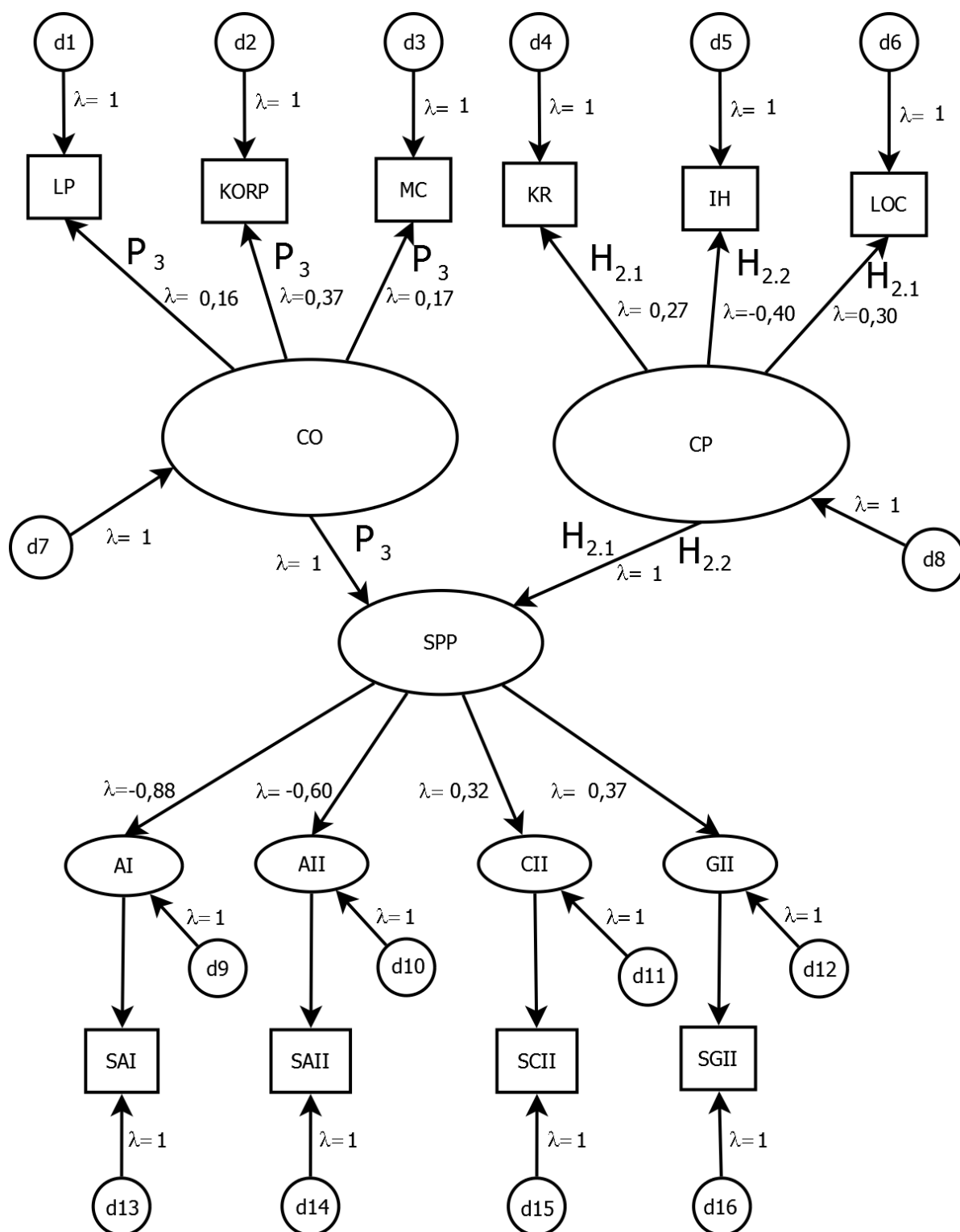
($\rho = 0,30$, $p < 0,05$). Również zmienna LP (liczba bezpośrednich podwładnych) - istotnie korelowała pozytywnie ze stylem konsultacyjnym CII ($\rho = 0,14$, $p < 0,05$).

Dla grupy w średniej dorosłości otrzymano z kolei dodatnie średnio nasilone korelacje pomiędzy: 1/ zmienną podmiotową KR (kolektywizm równościowy) a SPP (średni poziom partycypacji), GII (styl grupowy) oraz CII (styl konsultacyjny): (odpowiednio $\rho = 0,47$; $\rho = 0,40$; $\rho = 0,36$; $p < 0,05$); 2/ pomiędzy LOC (umiejscowienie kontroli) a GII (styl grupowy) ($\rho = 0,38$, $p < 0,05$) i CII ($\rho = 0,32$, $p < 0,05$). Ujemne, średnio nasilone korelacje dla badanych w średniej dorosłości otrzymano natomiast pomiędzy stylem autorytarnym AI i AII a umiejscowieniem kontroli LOC (odpowiednio $\rho = - 0,44$; $p < 0,05$ i $\rho = - 0,33$; $p < 0,05$), a także pomiędzy tymi stylami: AI i AII, a KR (kolektywizm równościowy) (odpowiednio $\rho = - 0,33$; $p < 0,05$ i $\rho = - 0,43$; $p < 0,05$).

Spośród zmiennych organizacyjnych dla grupy menedżerów wojskowych w średniej dorosłości istotne, raczej słabo nasilone korelacje wystąpiły pomiędzy liczbą bezpośrednich podwładnych (LP) i zmiennymi dotyczącymi partycypacji decyzyjnej. I tak, negatywna korelacja wystąpiła w tej grupie pomiędzy liczbą bezpośrednich podwładnych (LP) a stylem autorytarnym AII ($\rho = - 0,22$; $p < 0,05$), zaś pozytywnie wielkość LP korelowała z SPP (średni poziom partycypacji) ($\rho = 0,23$; $p < 0,05$) oraz ze stylem grupowym GII ($\rho = 0,16$; $p < 0,05$).

Modele empiryczne

Model empiryczny dla grupy wiekowej badanych z wczesnej dorosłości przedstawia Rysunek 3.



Rysunek 3. Empiryczny, regresyjny model strukturalny dla grupy wczesnej dorosłości.

Legenda:

KR	wartość testu KIRH, składowa kolektywizm-równościowy
IH	wartość testu KIRH, składowa indywidualizm-hierarchiczny
LOC	umiejscowienie kontroli
CO	czynniki organizacyjne
LP	liczba podwładnych
KORP	stopień wojskowy objawiający się w przynależności do korpusu oficerskiego lub podoficerskiego
MC	poziom struktury organizacyjnej (sztab lub pododdział)
CP	czynniki podmiotowe
SPP	Średni poziom partycypacji
AI	Styl podejmowania decyzji – czysto autokratyczny
AII	Styl podejmowania decyzji – prawie autokratyczny
CII	Styl podejmowania decyzji – czysto konsultacyjny
GII	Styl podejmowania decyzji – totalny partycypacyjny
d	zmienne resztowe oznaczające wpływ innych czynników nie ujętych w modelu
od SAI do SGII	zmienne obserwowalne poprzez które manifestują się zmienne latentne

Indeksy dopasowania wskazały na dobre dopasowanie modelu do danych:

- Iloraz chi kwadrat i liczby stopni swobody $\chi^2/df= 1,29$.
- Wskaźnik błędu aproksymacji RMSEA $<0,1$.
- Wskaźnik dobroci dopasowania GFI = 0,83 (AGFI=0,76).

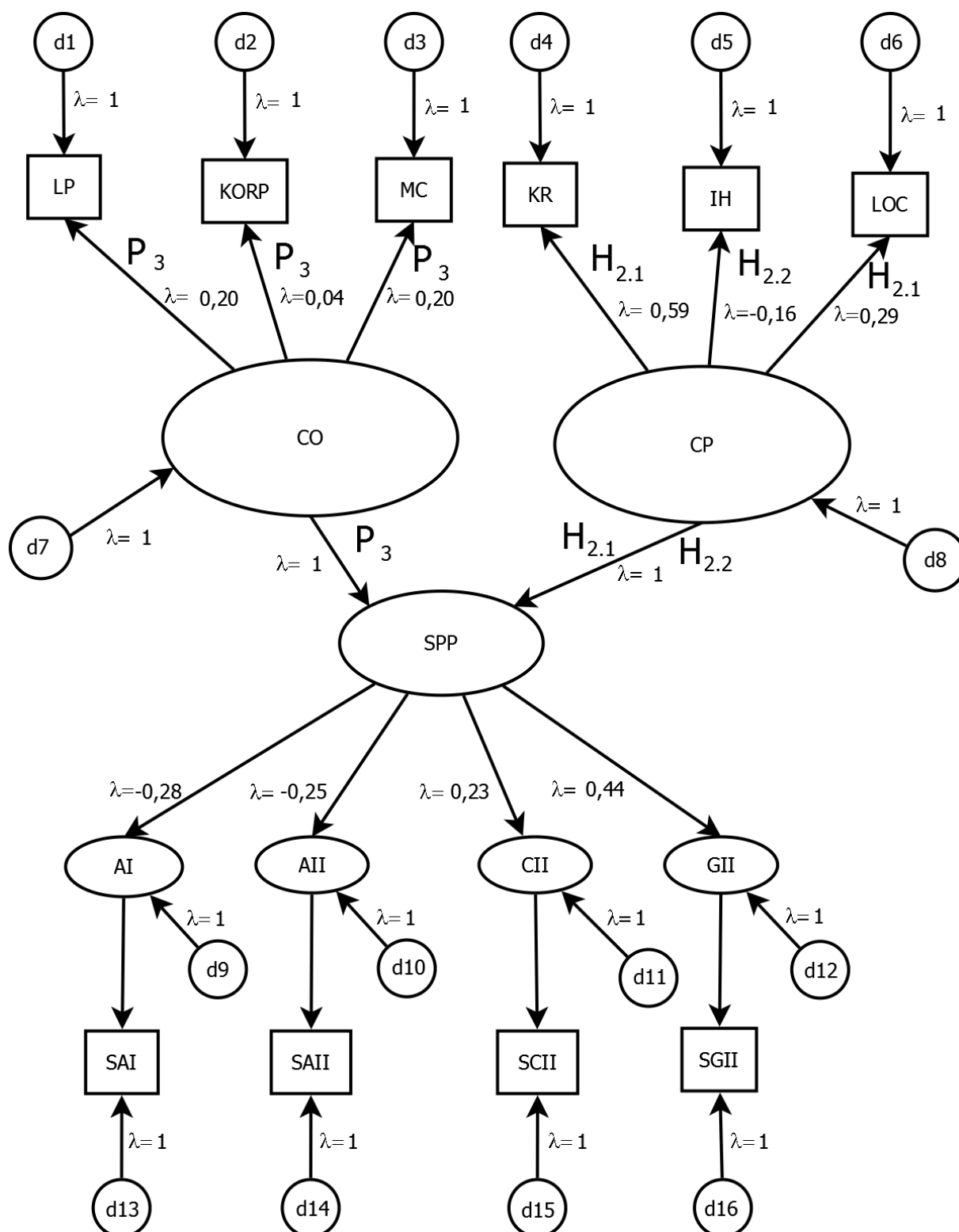
Tak więc model wyjaśnia wysoki procent zmienności wariancji-kowariancji macierzy danych empirycznych.

Z modelu strukturalnego dla grupy wczesnej dorosłości wynika, że najsilniejsze współczynniki ścieżkowe w zakresie czynników podmiotowych dotyczą indywidualizmu hierarchicznego IH (lambda = -0,40), który wpływa w tej grupie na zmniejszenie SPP (średni poziom partycypacji) a także poczucie wewnętrznego umiejscowienia kontroli LOC (lambda = 0,30) oraz kolektywizmu równościowego KR (lambda = 0,27), które wpływają w tej grupie na podwyższenie SPP (średni poziom partycypacji).

Siła ładunków współczynników ścieżkowych w zakresie czynników organizacyjnych w grupie wczesnej dorosłości okazała się najwyższa dla czynnika dla stopnia wojskowego KORP (lambda = 0,37) i kolejno dla liczby bezpośrednich podwładnych LP (lambda = 0,16) i czynnika MC – poziomu struktury organizacyjnej (lambda = 0,17). Zatem, im wyższy poziom w strukturze organizacyjnej, wyższy stopień wojskowy objawiający się w przynależności do korpusu oficerskiego oraz większa liczba podwładnych wśród oficerów i podoficerów w grupie wczesnej dorosłości - tym silniejsza skłonność do przyjmowania partycypacyjnych stylów decyzyjnych.

Najsilniejsze ładunki współczynników ścieżkowych otrzymano dla młodszej grupy badanych w ramach stylów decyzyjnych w grupie stylów autorytarnych AI ($\lambda = -0,88$) i AII ($\lambda = -0,60$), przy czym ładunki współczynników ścieżkowych mają charakter ujemny, czyli udział tych czynników zmniejsza SPP. Natomiast style konsultacyjne CII ($\lambda = 0,32$) i grupowe ($\lambda = 0,37$), mają charakter dodatni współczynników ścieżkowych. Czyli udział tych czynników zwiększa SPP (średni poziom partycypacji).

Model empiryczny dla grupy wiekowej średniej dorosłości przedstawia natomiast Rysunek 4.



Rysunek 4. Empiryczny, regresyjny model strukturalny dla grupy średniej dorosłości.

Legenda:

KR	wartość testu KIRH, składowa kolektywizm-równościowy
IH	wartość testu KIRH, składowa indywidualizm-hierarchiczny
LOC	umiejscowienie kontroli
CO	czynniki organizacyjne

LP	liczba podwładnych
KORP	stopień wojskowy objawiający się w przynależności do korpusu oficerskiego lub podoficerskiego
MC	poziom struktury organizacyjnej (sztab lub pododdział)
CP	czynniki podmiotowe
SPP	Średni poziom partycypacji
AI	Styl podejmowania decyzji – czysto autokratyczny
AII	Styl podejmowania decyzji – prawie autokratyczny
CII	Styl podejmowania decyzji – czysto konsultacyjny
GII	Styl podejmowania decyzji – totalny partycypacyjny
d	zmienne resztowe oznaczające wpływ innych czynników nie ujętych w modelu
od SAI do SGII	zmienne obserwowalne poprzez które manifestują się zmienne latentne

Indeksy dopasowania wskazały na dobre dopasowanie modelu do danych:

- Iloraz chi kwadrat i liczby stopni swobody $\chi^2/df = 1,73$.
- Wskaźnik błędu aproksymacji RMSEA $< 0,1$.
- Wskaźnik dobroci dopasowania GFI = 0,80 (AGFI=0,72).

Tak więc model wyjaśnia wysoki procent zmienności wariancji-kowariancji macierzy danych empirycznych.

Z modelu strukturalnego dla grupy średniej dorosłości wynika, że najsilniejsze współczynniki ścieżkowe w zakresie czynników podmiotowych dotyczą kolektywizmu równościowego KR ($\lambda = 0,59$) umiejscowienia kontroli LOC ($\lambda = 0,29$) oraz indywidualizmu hierarchicznego IH ($\lambda = -0,16$). Oznaczają one, że kolektywizm równościowy KR oraz poczucie wewnętrznego umiejscowienia kontroli LOC wpływają w tej grupie na podwyższenie SPP (średni poziom partycypacji), zaś indywidualizm hierarchiczny IH wpływa na zmniejszenie SPP (średni poziom partycypacji).

Spśród czynników organizacyjnych najsilniejszymi współczynnikami ścieżkowymi są: liczba podwładnych LP ($\lambda = 0,20$) i poziom w strukturze organizacyjnej MC ($\lambda = 0,20$), co wskazuje, że większa liczba bezpośrednich podwładnych oraz praca w sztabie, sprzyjają większej skłonności do partycypacji decyzyjnej. Stopień wojskowy i co się z tym wiąże, przynależność do korpusu oficerskiego - uzyskał niewysoki wynik dodatni ($\lambda = 0,04$).

Najsilniejsze ładunki współczynników ścieżkowych dla starszych menedżerów otrzymano w grupie stylów konsultacyjnych i grupowych GII ($\lambda = 0,44$) i CII ($\lambda = 0,23$). Ładunki te mają charakter dodatni czyli ich udział zwiększa SPP (średni poziom partycypacji), a w przypadku grupy stylów autorytarnych AI ($\lambda = -0,28$) i AII ($\lambda = -0,25$) mają charakter ujemny. Tak więc udział tych czynników zmniejsza SPP (średni poziom partycypacji).

Rozdział VIII. Dyskusja wyników

Na początku tego rozdziału odniosę otrzymane wyniki badań do postawionych pytań i hipotez badawczych. Następnie dokonam ich interpretacji w kontekście teorii i rezultatów badań innych badaczy, a także przedstawiam ograniczenia dotyczące wnioskowania. Na końcu rozdziału wskazuję kierunki dalszych badań oraz opisuję potencjalne praktyczne znaczenie podejmowanej tematyki badań.

Wielu menedżerów uważa, iż najważniejszą umiejętnością kierowniczą jest podejmowanie decyzji, które jest ściśle związane z elastycznością myślenia oraz działania.

W dobie zmieniających się rynków, wymagających pracowników a także rozwoju technologii i nowoczesnych form organizacji pracy, umiejętność ta ma większą wagę niż kiedykolwiek wcześniej. Wiele badań potwierdza związek między podejmowaniem decyzji przez menedżerów a sprawnym korzystaniem z systemów informatycznych (MIS) (Hejazi, Sayadi, 2020). Zmiany w percepcji własnego zachowania w określonych sytuacjach i zakresu pożądanego wpływu na nie, będą skutkować rozwojem kompetencji kierowniczych. Im więcej doświadczeń menedżerskich, tym więcej samowiedzy związanej z preferowanym stylem kierowania. Świadomość własnych predyspozycji jako lidera umożliwia preferowanie określonych typów kompetencji ważnych dla kierowania innymi ludźmi i utrwalanie ich w kulturze zarządzanego zespołu poprzez promowanie określonych zachowań u podwładnych. Menedżerowie dążą do rozwoju umiejętności kierowniczych. Doskonalenie w tym zakresie rozpoczyna się od spostrzeżenia korzyści płynących z faktu bycia elastycznym w podejmowaniu decyzji. Proces decyzyjny może przebiegać w różny sposób od autorytarnego, jednoosobowego podejmowania decyzji do w pełni partycypacyjnego, grupowego - gdzie menedżer dzieli się odpowiedzialnością w podejmowaniu decyzji z podwładnymi. Dotyczy to menedżerów różnych szczebli, członków zespołów pracowniczych, a także związany jest z kreowaniem otoczenia służącego sprawnemu podejmowaniu decyzji. Wyniki szeregu badań dowodzą również, że uczestnictwo podwładnych w podejmowaniu decyzji przyczynia się do wzmocnienia poczucia podmiotowości i przeciwdziała zjawisku alienacji w pracy (Gliszczyńska, 1982; Biela i Łoboda, 1987; Vroom i Jago, 1988; Ratajczak, 1992), co również może być motywatorem dla menedżerów aby stosować partycypacyjne style podejmowania decyzji.

Przedmiotem prezentowanych w tej pracy badań była partycypacja pracowników w procesie zarządzania z punktu widzenia kierujących menedżerów. Terminem, który najtrafniej opisuje ten proces jest partycypacja decyzyjna. W przypadku zrealizowanych badań - menedżerami byli oficerowie i podoficerowie, zaś partycypacja decyzyjna dotyczyła procesu podejmowania decyzji podczas dowodzenia oraz kierowania jednostkami Wojska Polskiego.

Celem niniejszej pracy było wykrycie wybranych podmiotowych uwarunkowań partycypacji decyzyjnej u menedżerów wojskowych, użytkowników systemów informacyjnych (MIS), w wieku wczesnej i średniej dorosłości: (kolektywizmu i indywidualizmu hierarchicznego oraz równościowego, potrzeby poznawczego domknięcia, umiejscowienia poczucia kontroli), z uwzględnieniem czynników organizacyjnych - w procesie dowodzenia oraz kierowania jednostkami Wojska Polskiego.

Dotychczasowe badania ewolucji stylu zarządzania w kontekście partycypacji decyzyjnej prowadzono wśród menedżerów działających w obszarze gospodarki rynkowej, lecz nie prowadzono podobnych badań w wojsku (Vroom i Jago, 1988; Mączyński, 1995).

W rezultacie rozważań teoretycznych postawiłam szereg pytań badawczych oraz hipotez powiązanych z większością pytań.

Poszukując odpowiedzi i ustaleń dotyczących pytań i hipotez badawczych, zaplanowałam badania w dwóch grupach wiekowych, podzielonych zgodnie z założeniami teorii Havighursta (1981), wykorzystując cztery opisane w pracy metody badawcze.

Przeprowadzone badania umożliwiły weryfikację hipotez, w ramach których określono zależności pomiędzy partycypacją decyzyjną a opisanymi czynnikami podmiotowymi i organizacyjnymi. Powyższe pozwala odnieść się do postawionych pytań i hipotez badawczych, w sposób, jaki prezentuję poniżej.

8.1. Skłonność do partycypacji decyzyjnej a przynależność do grupy wiekowej

Pierwsze pytanie badawcze dotyczyło różnic pomiędzy wybranymi grupami wiekowymi żołnierzy w zakresie wpływu wybranych czynników podmiotowych i organizacyjnych na gotowość do stosowania autokratycznych lub partycypacyjnych stylów decyzyjnych. Przedstawiona analiza pokazała, że rzeczywiście różnice pomiędzy grupami wiekowymi mają miejsce. Menedżerowie w grupie średniej dorosłości zgodnie z hipotezą H1.1. przewidującą, że oficerowie i podoficerowie w wieku średniej dorosłości charakteryzują się wyborem bardziej partycypacyjnych form podejmowania decyzji (CI, CII, GII), w porównaniu do badanych w wieku wczesnej dorosłości – rzeczywiście charakteryzowali się wyborem bardziej partycypacyjnych form podejmowania decyzji (CII, GII) w porównaniu do badanych w wieku wczesnej dorosłości. Wprawdzie w H1.1. zakładano udział wszystkich stylów konsultacyjnych i stylu grupowego, jak się jednak okazało styl prawie konsultacyjny CI, okazał się nieistotny dla obu grup badanych. Wśród możliwych przyczyn można wymienić relatywnie słabsze wskaźniki rzetelności tego stylu otrzymane dla ogólnego modelu jak i modeli odnoszących się do grup badanych. Otrzymane wyniki w rezultacie przeprowadzonych analiz za pomocą statystyk opisowych jak i modelu równań strukturalnych pokazały na nieco inny model oddziaływań predyktorów na SPP (średni poziom partycypacji) w obu grupach badanych. U młodych dorosłych wojskowych menedżerów wpływ predyktorów SPP głównie odbywał się poprzez

indywidualizm hierarchiczny (IH) i wewnętrzne umiejscowienie kontroli (LOC) oraz zmienne organizacyjne, głównie: stopień wojskowy (KORP) i kolejno liczbę bezpośrednich podwładnych (LP) oraz czynnik MC – poziom struktury organizacyjnej. W grupie średniej dorosłości natomiast - poprzez kolektywizm równościowy (KR) i wewnętrzne umiejscowienie kontroli (LOC) oraz zmienne organizacyjne: głównie liczbę podwładnych (LP), poziom w strukturze organizacyjnej (MC), oraz stopień wojskowy (KORP), co wskazuje, że więcej bezpośrednich podwładnych oraz praca w sztabie a także przynależność do korpusu oficerskiego, sprzyjają większej skłonności do partycypacji decyzyjnej.

Otrzymane dane można odnieść do wiedzy z zakresu psychologii rozwojowej. Obecnie psychologia rozwojowa zajmuje się nie tylko okresami rozwoju przewidzianymi tradycyjnie jedynie do okresu dorastania, a więc dzieciństwem i młodością ale również etapami rozwojowymi na przestrzeni całego ludzkiego życia. Takie koncepcje zakładają, iż człowiek rozwija się również na przestrzeni dorosłości czy starości. W miarę upływających lat istota ludzka ma do wykonania określone zadania, napotyka różnego rodzaju problemy, które wskazują jak przebiega ten rozwój. W zależności od jakości wykonanych zadań oraz przezwyciężenia pojawiających się kryzysów, oceniany jest sens życia i poczucie siły do pokonywania pojawiających się trudności i przeszkód.

W swojej pracy oparłam się na dwóch koncepcjach, wymieniających zadania, które w poszczególnych okresach życia stawiane są przed człowiekiem (Havighurst, 1981; Erikson, 2002). Oba podejścia łączy podział na fazy rozwoju obejmujący całe ludzkie życie oraz rozumienie następstw doświadczeń będących wyzwaniem na każdym z etapów życia

W okresie wczesnej dorosłości ludzie odnajdują swoje miejsce w świecie, próbują różnych ról, sprawdzają jak smakuje wolność i odpowiedzialność. Realizacja tych zadań może dawać poczucie radości i satysfakcji pozwala odnaleźć sens w dawaniu i braniu. W przypadku niepomyślnego rozwoju zdarzeń pojawia się konieczność poradzenia sobie z poczuciem zagubienia i frustracją. Według Eriksona (2002), na etapie wczesnej dorosłości, młody dorosły ma za zadanie odszukać dogodnych sposobów samorealizacji, stosownie do warunków w jakich się znalazł, zdecydować się na partnera życiowego a także wyciągać wnioski z doświadczeń płynących z zaangażowania w różne formy aktywności. Wykonanie zadań specyficznych dla okresu wczesnej dorosłości pozwala na samopoznanie oraz określenie siebie w relacjach z innymi ludźmi. Izolacja a także pozostawanie poza obszarem ważnych dla człowieka w tym momencie życia aktywności, może być efektem trudności w realizacji zadań rozwojowych stojących przed jednostką w okresie wczesnej dorosłości.

Chociaż wiele z opisanych w obu koncepcjach zadań ma charakter uniwersalny w odniesieniu do tego okresu życia, to jednak jest oczywiste, że w różnych okresach historycznych i rejonach geograficznych zadania, które stoją przed młodymi ludźmi, mogą wyglądać inaczej, być specyficzne. Robert Havighurst sformułował swą listę zadań rozwojowych w roku 1948 i miał zapewne

na myśli rozwój człowieka w społeczeństwie amerykańskim. W obecnych czasach widoczne jest przesuwanie decyzji o założeniu rodziny na okres późniejszy. Wielu młodych dorosłych koncentruje się na rozwoju zawodowym, zdobyciu pozycji w pracy, a także na zadaniach umożliwiających rozwój osobisty poprzez zwiedzanie świata, podejmowanie nowych wyzwań edukacyjnych czy wreszcie rozwój hobby. Można znaleźć analogię do modelu wychowania młodego arystokraty, który zanim statecznie osiadł na swoich włościach, kształcił się, zwiedzał świat, zdobywał nowe doświadczenia i rozwijał swoją osobowość. Młody mężczyzna mógł ożenić się osiągnąwszy etap pełni swojego życia zawodowego. Zwykle następowało to po pierwszych osiągnięciach na niwie politycznej lub wojskowej. Aby przygotować młodego arystokratę do pełnienia swojej roli w przyszłości konieczna była służba wojskowa, pobyt na dworze monarszym a także studia na uczelniach zagranicznych. Taka metoda kształcenia zapewniała przede wszystkim zdobycie wiedzy i ogłady, poznanie innych kultur a także formalne ukończenie uczelni. Zwykle studia uzupełniała wielka kilkuletnia podróż po Europie, obejmująca Paryż, Rzym i inne miasta włoskie, Londyn, Niderlandy oraz miasta niemieckie. W wyprawach tych istotne było nie tylko zwiedzanie i poznawanie obyczajów innych krajów, ale też zawieranie ważnych znajomości z arystokratami z innych krajów (Grysińska - Jarmuła, 2017). Rezultatem takiego podejścia było wyróżnianie się arystokratów na tle innych warstw społecznych odczytaniem i obyciem. Oczywistym wymogiem w XVII wieku była dobra znajomość łaciny, a także języka francuskiego. Arystokrata, który zakładał rodzinę był zobowiązany do samodzielnego kierowania majątkiem a także winien być człowiekiem w pełni ukształtowanym, zaangażowanym w działalność na forum publicznym. Małżeństwo miało duże znaczenie gospodarcze. I było swoistym kontraktem politycznym. Warto też pamiętać, że aż do epoki oświecenia wykształcenie oraz magnacko-arystokratyczny styl życia pozostawały niedoścignutym ideałem dla reszty społeczeństwa (Grysińska-Jarmuła, 2012).

Młodzi oficerowie zwykle nie posiadają wysokich zasobów materialnych, aby odebrać tak staranne wykształcenie jak młodzi arystokraci, jednak obecnie nikogo nie dziwi, że młody człowiek włada kilkoma językami obcymi, ma za sobą kilka semestrów studiów za granicą, zwiedził niejedną zakątek świata i jest zainteresowany rozwojem kariery. Wojsko daje szerokie perspektywy, zwłaszcza w obecnych czasach, kiedy armia jest stale modernizowana, przeznaczane są duże nakłady finansowe na jej rozwój a młode kadry są szczególnie pożądane. Młodzi oficerowie mają możliwość doskonalenia języków obcych na wszystkich poziomach, udziału w szkoleniach umożliwiających poznanie i zrozumienie odmienności kulturowych a także pracy na placówkach wojskowych rozmieszczonych w całej Europie oraz udziału w misjach o różnym charakterze na całym świecie.

Wykryta przeze mnie zależność wskazująca na częstsze stosowanie stylów autorytarnych przez młodych wojskowych menedżerów oraz charakteryzujący ich w wyższym stopniu indywidualizm hierarchiczny niż kolektywizm równościowy – również w porównaniu ze starszymi wojskowymi menedżerami, spójne są z wynikami badań innych autorów (Specter, Sanchez i in., 2001). Różnice

w tym zakresie w porównaniu ze starszymi wojskowymi badanymi, mogą wynikać z dążenia młodszych wojskowych menedżerów do uzyskania wysokiej pozycji w hierarchii wojskowej, rywalizacji z innymi ambitnymi oficerami, chęci wykazania się samodzielnością myślenia i podejmowania decyzji. Potwierdza to również istotna wewnątrzsterowność osób badanych w tej grupie wiekowej wyrażająca się wysoką wartością współczynnika ścieżkowego w teście badającym umiejscowienie kontroli LOC.

Wśród czynników organizacyjnych duże znaczenie miał dla tej grupy korpus. Zatem im wyższy stopień oficerski posiadali badani z grupy rozwojowej wczesnej dorosłości, tym posiadali mniejszą skłonność do partycypacji decyzyjnej.

Wiek średni według Havighursta (1981), zastaje człowieka w umownej połowie życia, wymuszając konfrontację z nieuchronną starością i często koniecznością sprawowania opieki nad własnymi rodzicami, jednocześnie z młodością stojących u progu dorosłości własnych dzieci. Wśród podstawowych zadań znajduje się wspomaganie zarówno dzieci jak i rodziców aby szczęśliwie przeszli przez swój etap rozwojowy. W okresie średniej dorosłości pojawiają się oczywiste fizjologiczne zmiany organizmu, do których należy się przystosować. W tym okresie życia istotne jest dla człowieka spełnienie zawodowe, poczucie odpowiedzialności społecznej oraz koncepcja spędzania czasu wolnego np. przez rozwój hobby. Na etapie wieku średniego często dokonywanych jest wiele podsumowań a także decyzji dotyczących zmian życiowych, często ze względu na świadomość coraz mniejszej ilości czasu jaki pozostał na realizację tak wielu jeszcze zadań. Jest to tzw. kryzys środka życia.

Według Eriksona (2002), ten etap rozwoju psychospołecznego, trwa od około 40 do 64 roku życia. Kryzys, który wówczas musi pokonać człowiek, to opozycja: produktywność – stagnacja. Dorośli ludzie na tym etapie życia odczuwają potrzebę stworzenia czegoś, co przetrwa ich samych. Ta swoista generatywność składa się ze zdolności do prokreacji, produktywności, jak i twórczości. Pozytywne rozwiązanie tego konfliktu powoduje, że czujemy, iż osiągnęliśmy w życiu coś znaczącego, przyczyniając się do zbudowania przekonania o własnej użyteczności dla społeczności, w której funkcjonujemy. Patologiczną stroną tej fazy jest stagnacja powodująca regres do wcześniejszych stanów konfliktu w jednostce, co skutkuje powierzchownością naszego zainteresowania światem, odizolowaniem się od otoczenia i skoncentrowaniem głównie na sobie. Siłą witalną powstającą w tej fazie jest troskliwość, która przejawia się w zapewnieniu opieki wobec osób, wytworów i idei. Jest to właściwość wspólna wszystkim ludziom. Dzięki niej możliwe jest przechowywanie i przekazywanie dziedzictwa kulturowego. W tej fazie rozwoju najczęściej pełnione role społeczne są związane z przekazywaniem młodszym idealnych wartości poprzez rodzicielstwo, uzdrawianie, wytwarzanie i nauczanie. Osoba dorosła zatem powinna przyjąć na siebie zadanie wprowadzenia nowych adeptów życia społecznego w szereg rytualizacji, czyli wprowadzenia ich w tajniki i zasady dojrzałego funkcjonowania w społeczeństwie. W ich wypaczonej formie mamy do czynienia z rytualizmami, np. z nadużyciami władzy, uniemożliwiającymi pogodzenie władzy

z opiekuńczością. Skutkiem stadium zdolności do twórczego działania vs. stagnacji jest pełne zaangażowanie w pracę i związki lub nieumiejętność zaangażowania się w nie.

Przedstawione charakterystyki wieku średniej dorosłości obu koncepcji trafniej opisują zadania badanych oficerów i podoficerów w okresie średniej dorosłości. Przeprowadzone analizy wyników moich badań dowodzą większej skłonności do stosowania stylów partycypacyjnych w tej grupie badanych oraz tego, że charakteryzuje ich w większym stopniu dyspozycyjność typu kolektywizm równościowy, w porównaniu z grupą młodszą, co uzasadniają wyżej opisane zadania rozwojowe charakterystyczne dla grupy wiekowej średniej dorosłości. Zwłaszcza dążenie do wychowania swojego następcy, troska o jakość przekazywanych idei i wartości, poczucie bycia potrzebnym innym ludziom, a przede wszystkim chęć tworzenia, mogą sprzyjać chętnemu dopuszczaniu innych pracowników do współdecydowania. Menedżerowie wojskowi na etapie średniej dorosłości często zajmują kluczowe stanowiska, umożliwiające wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, krzewienie istotnych dla siebie idei a także kształtowanie młodych kadr, służąc własną wiedzą, doświadczeniem oraz przykładem. Taka postawa przejawia się zaangażowaniem w rozwój własnych jednostek oraz ciągle doskonalenie zawodowe, umożliwiające kolejne awanse.

8.2. Skłonność do partycypacji decyzyjnej a czynniki podmiotowe

Drugie pytanie badawcze wiązało się z zależnościami między czynnikami podmiotowymi a gotowością do stosowania autokratycznych lub partycypacyjnych stylów decyzyjnych w badanych grupach.

Hipoteza H2.1., przewidująca, że większą gotowość do stosowania stylów kierowania o charakterze partycypacyjnym (CI, CII, GII) posiadają wojskowi menedżerowie, użytkownicy MIS, zarówno młodszy jak i starsi, charakteryzujący się: kolektywizmem równościowym oraz wysokim poczuciem kontroli wewnętrznej - została potwierdzona wynikami moich badań.

Hipoteza ta pozostawała w ścisłym związku zarówno z charakterystyką zastosowanych w moich badaniach narzędzi, jak i leżących u ich podstaw modeli teoretycznych i wyników badań innych autorów dotyczących wymienionych kategorii.

Ze względu na cenione w społeczeństwie wartości, regulujące wzajemne relacje między grupą społeczną a jednostką, wyróżnia się dwa główne typy kultur: indywidualistyczne i kolektywistyczne. W kulturach indywidualistycznych kładzie się nacisk na autonomię emocjonalną, niezależność, jednostkową inicjatywę, prawo do prywatności oraz prymat celów osobistych nad grupowymi. Realizowanie tych wartości oraz osobistych celów dopuszcza występowanie zachowań konfrontacyjnych (Triandis, McCusker, Hui, 1990). Natomiast w kulturach kolektywistycznych ceniona jest zależność emocjonalna,

solidarność wewnątrzgrupowa, harmonia, a obowiązki i zachowania są regulowane przez normy grupowe. Wyraźnie też zaznaczone są granice zewnętrzne danej społeczności (Kim, Choi, 1994).

Preferowanie indywidualistycznych lub wspólnotowych wartości różni jednostki nie tylko wywodzące się z odmiennych kultur, ale także w obrębie jednego typu kultury, taką orientację bowiem mogą warunkować między innymi cechy osobowości lub zaakceptowany przez jednostkę system wartości. Charakterystyczne dla współczesnej psychologii traktowanie orientacji indywidualistycznej i kolektywistycznej jako konstruktów wskazujących na różnice między jednostkami, jest zatem zasadniczo odmienne od właściwego dla socjologii oraz psychologii międzykulturowej uznawania ich za jakościowo różne formy organizacji życia społecznego (Hofstede, 2000). Na podstawie wyników badań stwierdzono, że w rozwoju jednostkowym ważne są obydwie orientacje: kolektywistyczna, związana ze współpracą, altruizmem i wzajemnością, oraz indywidualistyczna, eksponująca autonomię i odrębność. Współcześnie uznaje się, że orientacje te nie tylko się nie wykluczają, ale są z sobą nierozzerwalnie związane i obydwie stanowią podstawę dla rozwoju dojrzałego Ja (Guisinger, Blatt, 1994, za: Yuang, Matsumoto, 2007).

Jak już zaznaczałam, także w literaturze polskiej (Adamska i in., 2005; Reykowski, 1999), przyjmuje się obecnie, że indywidualizm i kolektywizm konstytuują dwa odrębne wymiary, a nie przeciwstawne bieguny jednego wymiaru (Hofstede, 2000). W konsekwencji orientacja indywidualistyczna i kolektywistyczna może współistnieć u tego samego człowieka, a ludzi różni to, jaki kontekst społeczny wyzwała tę czy inną orientację społeczną oraz jaka orientacja dominuje u danej jednostki w typowych sytuacjach życiowych (Reykowski, 1999). Współwystępujące u każdego człowieka orientacje są związane z uogólnionymi tendencjami do określonego sposobu spostrzegania, wartościowania, odczuwania i reagowania na rzeczywistość społeczną (Adamska, Retowski, Konarski, 2005). Reykowski (1999), traktując indywidualizm i kolektywizm jako formy mentalności, uznaje, że mogą one służyć do opisu fundamentalnych różnic między ludźmi w zakresie podstawowych intuicji czy też podstawowych przeświadczeń dotyczących tego, jaki typ stosunków między zbiorowością a jednostką uznaje się za słuszny i sprawiedliwy, które z kolei wyznaczają to, co jedni uznają za naturalne, a drudzy za sprzeczne z prawami natury. Triandis (1995; Triandis i Gelfand, 1998), akcentują istnienie równościowych bądź hierarchicznych stosunków społecznych w ramach indywidualizmu i kolektywizmu. Podejście równościowe zakłada duże podobieństwa między ludźmi, co powinno im zapewniać podobny status i pozycję społeczną. Przy założeniu hierarchicznych stosunków społecznych naturalna jest akceptacja nierówności między jednostkami oraz aprobaty istnienia przywilejów towarzyszących zajmowaniu wyższych pozycji w hierarchii. Połączenie stopnia akceptacji dla wyżej opisanych stosunków społecznych z indywidualizmem i kolektywizmem doprowadza do wyróżnienia czterech konstruktów: indywidualizmu równościowego (IR), indywidualizmu hierarchicznego (IH), kolektywizmu równościowego (KR) oraz kolektywizmu hierarchicznego (KH), co opisałam wcześniej, w kilku miejscach swojej pracy.

Dla osób, którym można przypisać wysoki kolektywizm równościowy, charakterystyczne jest spostrzeganie dużego podobieństwa z innymi ludźmi, przypisywanie szczególnej wagi wspólnym celom, współzależności i towarzyskości. Jednocześnie osoby te nie łatwo podporządkowują się autorytetom. W związku z takim stanem rzeczy nie dziwi fakt, że bez względu na wiek, menedżerowie wojskowi zorientowani na kolektywizm równościowy chętniej dopuszczają swoich podwładnych do współdecydowania i są bardziej partycypacyjni. Dowódcy tego typu są w stanie podjąć się zadań, które wymagają wspólnej pracy z podwładnymi podczas ćwiczeń, nie obawiają się wyjść z murów swojej kancelarii. Wobec kontrolujących utrzymują solidarność ze swoim sztabem, jednocześnie ponosząc odpowiedzialność za własne decyzje bez względu na poziom partycypacyjności podwładnych przy ich podejmowaniu.

Okazuje się również, że nie można zignorować wpływu na partycypację decyzyjną czynnika jakim jest poczucie umiejscowienia kontroli (LOC). W międzykulturowych badaniach porównawczych prowadzonych w 24 krajach, w tym także w Polsce, znaleziono silny związek LOC (wyrażający się współczynnikiem korelacji rzędu 0,70) z indywidualizmem i kolektywizmem: silniejsze poczucie kontroli wewnętrznej charakteryzowało te ze społeczeństw, które wysoko wartościowały indywidualizm (Spector, Sanchez i in., 2001). W moich badaniach, zarówno młodszy jak i starsi menedżerowie wojskowi, których charakteryzował kolektywizm równościowy, a także indywidualizm hierarchiczny - wykazali się poczuciem wewnętrznego umiejscowienia kontroli. Zauważalna jest przy tym jedynie nieznacznie wyższa wartość współczynnika LOC dla młodych menedżerów wojskowych w kontekście jego wpływu na SPP. Z kolei porównania średnich dla grupy młodszych i starszych badanych, jakich dokonałam w zakresie samej zmiennej LOC pokazały, że to starsi wojskowi menedżerowie częściej charakteryzowali się poczuciem wewnętrznego umiejscowienia kontroli (średnia: 18,99), niż ich młodszy koledzy (średnia: 16,33). Moje wyniki badań zatem nie w pełni potwierdziły rezultaty badań uzyskane przez Joannę Parzóch (2006), która dokonała pomiaru poczucia kontroli u osób w wieku 24 do 50 lat w sytuacji pracy (Skala I-E w pracy Gliszczyńskiej). Związek pomiędzy poczuciem kontroli wewnętrznej a wiekiem okazał się w wynikach jej badań ujemny (-0,30), a średnie wyniki dotyczące poczucia wewnętrznego umiejscowienia kontroli w grupie osób poniżej 32 roku życia były istotnie wyższe niż u starszych badanych.

Choć ogólnie rzecz ujmując, osoby z poczuciem kontroli wewnętrznej są efektywniejsze, mają bardziej pozytywne postawy wobec pracy i daje im ona większe zadowolenie, prawidłowości te w niejednakowym stopniu odnoszą się do różnych rodzajów pracy. Aspekty pracy, które z tego punktu widzenia mają największe znaczenie, to stopień, w jakim wymaga ona uległości vs. inicjatywy oraz prostota vs. informacyjna złożoność zadań (por. Spector, 1982). Gdy praca wymaga wykonywania prostych i jasnych zadań a posłuszeństwo jest ważniejsze niż inicjatywa, tak jak w przypadku szeregowych żołnierzy, osoby z poczuciem kontroli zewnętrznej mogą być lepszymi pracownikami niż osoby

z poczuciem kontroli wewnętrznej. Te drugie lepiej radzą sobie na stanowiskach pracy wymagających samodzielności, inicjatywy, podejmowania ryzyka i odpowiedzialności, co charakteryzuje menedżerów wojskowych. Pomimo hierarchicznej struktury organizacyjnej wojska, dowódcy poszczególnych komórek (brygady, pułków, batalionów, kompanii czy plutonów), często funkcjonują jakby prowadzili niezależne przedsiębiorstwa, które jednoczy wspólna misja i cele. Zatem cechy charakterystyczne dla osób z poczuciem wewnętrznego umiejscowienia kontroli, są niezwykle pożądane wśród dowodzących oficerów i podoficerów.

Pracownicy z poczuciem kontroli zewnętrznej potrzebują mniej autonomii (por. Lonergan i Maher, 2000), są bardziej konformistyczni i wręcz wolą kierownictwo dyrektywne (Spector, 1982), podczas gdy osoby z poczuciem kontroli wewnętrznej wolą być kierowane przez zwierzchników reprezentujących tzw. styl uczestniczący, uwzględniających zdanie podwładnych i włączających ich w proces decydowania. Młodzi menedżerowie wojskowi z wewnętrznym LOC, chociaż sami częściej stosują style zarządzania o zabarwieniu autorytarnym, oczekują od swoich przełożonych zarządzania partycypacyjnego. Okazało się też, że styl określony jako „charyzmatyczny” w odróżnieniu od autokratycznego, zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego, ale tylko u osób z poczuciem kontroli wewnętrznej (De Hoogh i De Hartog, 2000).

Badania w zakresie LOC między menedżerami a pracownikami niższych szczebli, zajmującymi mało odpowiedzialne stanowiska wskazują na większe preferencje i umiejętności kierownicze osób z poczuciem kontroli wewnętrznej. Na przykład, w polskich badaniach Kmiecik – Baran (1996), niemieckich Kirkcaldy’ego, Shepharda i Furnhama (2002) i szwedzkich Muhonen i Torkelson (2004), osoby pełniące funkcje kierownicze ujawniły silniejsze poczucie kontroli wewnętrznej niż szeregowi pracownicy. Nie sprawdziłam w swoich badaniach umiejscowienia poczucia kontroli żołnierzy na stanowiskach niekierowniczych, jednak przypuszczam, że dużo częściej występują tam osoby z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli niż w przypadku oficerów i podoficerów na stanowiskach menedżerskich.

Nie sposób jednak nie zauważyć, że zależność między poczuciem kontroli a pełnionymi funkcjami zawodowymi może mieć inny niż rozpatrywany tu kierunek lub charakter, dwukierunkowy: funkcjonowanie na stanowisku kierowniczym może mieć wpływ na kształtowanie się i umacnianie wewnętrznego LOC (patrz też: Furnham i Drakeley, 1993).

Przedstawione dane pozwalają uznać poczucie umiejscowienia kontroli w sytuacji pracy za ważny czynnik podmiotowy, który pozwala na przewidywanie istotnych aspektów funkcjonowania menedżera. Szczególnie ważne wydaje się to, że LOC jest zmienną moderującą wpływ, jaki wywierają na człowieka różne właściwości środowiska zawodowego, takie jak rodzaj wykonywanych zadań, warunki pracy, styl kierowania i stosowany system wzmacnień, działające stresory itd. W wojsku te

czynniki mają charakter specyficzny, podleganie rozkazom i logice wojskowej może być trudne dla osób z wewnętrznym LOC. Nie dziwi zatem fakt, że poczucie wewnętrznego umiejscowienia kontroli charakteryzuje osoby decyzyjne.

Liderzy z poczuciem kontroli wewnętrznej w porównaniu do menedżerów z zewnętrznym LOC, mniejszą uwagę zwracają na społeczne niż zadaniowe aspekty swojej roli (por. Spector, 1982). Ci pierwsi są bardziej demokratyczni, stosują partycypacyjny sposób zarządzania, przy przekazywaniu swoich poleceń są skłonni odwoływać się do perswazji. Natomiast kierownicy z zewnętrznym LOC częściej stosują przymus, a w oddziaływaniu na podwładnych preferują źródła formalno – prawne (por. Gliszczyńska, 1990b; Spector, op. Cit.; Zaleski, 2000).

Ta prawidłowość ma swoje odzwierciedlenie w organizacji pracy w wojsku. Oficerowie i podoficerowie zarządzający uczestniczą w odprawach, podczas których mają możliwość zaprezentowania własnych opinii lub przyjęcia rozkazu bez dyskusji.

Podkreślam jednak na podstawie moich badań, że menedżerowie wojskowi preferujący partycypacyjne style podejmowania decyzji, bez względu na wiek, charakteryzują się wewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli.

Hipoteza H2.2. mówiąca o większej gotowości do wyboru stylów kierowania autorytarnych (AI, AII) wśród oficerów i podoficerów charakteryzujących się: kolektywizmem hierarchicznym, indywidualizmem równościowym jak i hierarchicznym oraz wysokim poziomem potrzeby poznawczego domknięcia, została potwierdzona jedynie w odniesieniu do predyktora indywidualizm hierarchiczny (IH), pokazującego na silne powiązanie tego czynnika ze stylami autorytarnymi.

Indywidualizm równościowy charakteryzuje osoby skoncentrowane na realizacji własnych interesów oraz podkreślające potrzebę unikalności i odrębności względem grupy. Są one skłonne twierdzić, że „chcą robić swoje rzeczy”, ale, co ciekawe, nie są szczególnie zainteresowane osiągnięciem wysokiego statusu społecznego. Ponieważ moje badania obejmowały osoby zarządzające w organizacji o charakterze militarnym trudno przypuszczać, że w swojej pracy mogą dążyć do podkreślania potrzeby unikalności i odrębności względem grupy, której przewodzą, nawet jeżeli preferują style zarządzania autorytarne. Indywidualizm hierarchiczny opisuje osoby posiadające potrzebę unikalności oraz osiągnięcia wysokiej pozycji społecznej, które zaspakajają poprzez współzawodnictwo i dążenie do „bycia najlepszym”. Tego typu dowódcy w naturalny sposób stosują style autorytarne, ponieważ autokratyczne działania wzmacniają ich pozycję i utwierdzają w przekonaniu o niepodważalności i słuszności ich opinii i decyzji. Natomiast osoby o wysokim kolektywizmie hierarchicznym charakteryzuje, jak już opisywałam wcześniej, nacisk na integralność wewnątrzgrupową, tendencja do poświęcania własnych celów na rzecz celów grupy oraz nastawienie na współzawodnictwo międzygrupowe (Adamska, Retowski, Konarski, 2005; Triandis, Gelfand, 1998).

W przypadku menedżerów wojskowych charakteryzujących się tego typu orientacją społeczną metody autorytarne podejmowania decyzji okazują się nie sprzyjać założeniom o poświęcaniu własnych celów na rzecz grupy.

Wśród badanych oficerów wszyscy uzyskali wysokie wyniki w skali potrzeby poznawczego domknięcia, co wpłynęło na to, że nie różnicują one badanych ani pod względem grup wiekowych ani w związku z preferowanym stylem decyzyjnym. Webster i Kruglanski (1994) opisali zjawisko potrzeby domknięcia (*need for closure*) chcąc wyjaśnić różnice indywidualne w dążeniu do uzyskiwania a następnie posiadania jasnej i pewnej wiedzy zmniejszającej poczucie poznawczej niepewności. Osoby charakteryzujące się wysokim poziomem poznawczego domknięcia, są odporne na zmianę, w każdej sytuacji społecznej preferują porządek i przewidywalność, łatwo podejmują decyzje, są zamknięte poznawczo i odczuwają dyskomfort w obliczu wieloznaczności. Często powierzchowna analiza dopływających sygnałów, motywuje do poszukiwania konceptów odpowiadających istniejącym już strukturalnym wiedzy. Posługiwanie się schematami sprawia, że obraz sytuacji jest często uproszczony, niemniej jednak zapewnia poczucie przewidywalności, uporządkowania świata i jednorodności. Osoby z niskim poziomem potrzeby domknięcia charakteryzuje lepsza tolerancja doświadczanej niepewności. Sytuacje są wnikliwiej i dokładnie analizowane. Jest większa otwartość na nowe informacje. Takie osoby są bardziej skłonne do złożonego i niestereotypowego spostrzegania problemów, nie formułują ostatecznych sądów zbyt pochopnie, asymilują nowe informacje oraz łatwiej adoptują się do zachodzących zmian.

To, że wśród badanych oficerów wszyscy uzyskali wysokie wyniki w skali potrzeby poznawczego domknięcia może wynikać z faktu, że dowódcy podejmując decyzje o charakterze militarnym istotnie potrzebują posiadać jasną i pewną wiedzę redukującą poczucie poznawczej niepewności. Ma to związek z odpowiedzialnością za bezpieczeństwo swoich podwładnych oraz ludności cywilnej, którą zgodnie z misją wojska należy chronić. Dowódcy zarządzający oddziałami liniowymi postępują zgodnie z przyjętymi procedurami, co w sytuacji zagrożenia zapewnia standard działania wykluczający wpływ emocji. Innym istotnym w tym zakresie wątkiem jest dyscyplina wojskowa krzewiona w żołnierzach od początku ich kariery zawodowej, co sprawia, że większość oficerów preferuje porządek i przewidywalność.

8.3. Skłonność do partycypacji decyzyjnej a czynniki organizacyjne

Pytanie trzecie dotyczyło czynników organizacyjnych; przeprowadzone badania umożliwiły wyodrębnienie kilku predyktorów organizacyjnych na skłonność do stosowania partycypacyjnych i autorytarnych stylów decyzyjnych. Jak się okazało, są to: stopień wojskowy (KORP), liczba bezpośrednich podwładnych (LP) oraz MC – poziom struktury organizacyjnej. W przypadku menedżerów wojskowych, zarówno tych w wieku średniej jak i wczesnej dorosłości siła większości ładunków współczynników ścieżkowych wymienionych zmiennych jest dodatnia, czyli zwiększa średni

poziom partycypacji (SPP). Zatem im wyższy stopień wojskowy, tym większa skłonność do wyboru stylów partycypacyjnych. Stopień wojskowy wiąże się z wiekiem oficerów i podoficerów. Kariera wojskowa rozwijana w sposób dynamiczny umożliwia uzyskanie stopnia majora, zatem znalezienie się w gronie oficerów starszych mniej więcej około 35 roku życia. Wynika to z regulacji ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz. U. 2003, nr 179, poz. 1750), która mówi o konieczności odbycia trzyletnich kontraktów w kolejnych stopniach wojskowych (z wyjątkiem sytuacji mianowania nadzwyczajnego za szczególne zasługi). W związku z powyższym, uprawniony jest wniosek, że starsi menedżerowie wojskowi o wyższych stopniach, zwłaszcza należący do korpusu oficerskiego częściej wybierają partycypacyjne style podejmowania decyzji. Biorąc pod uwagę organizację pracy w wojsku, oficerowie z wyższymi stopniami zajmują również wyższe stanowiska i dowodzą większymi grupami bezpośrednich podwładnych, organizują odprawy podczas których zasięgają opinii innych oficerów funkcyjnych, co jak potwierdzają wyniki moich badań, ma znaczenie przy częstszym wyborze partycypacyjnych stylów podejmowania decyzji. Wyniki badań Jarosława Piwowarczyka (2006) pokazały, że istnieją istotne statystycznie ale niewysokie powiązania pomiędzy zmiennymi organizacyjnymi, w tym rodzajem pełnionej funkcji oraz stylem zarządzania, a wybieranym stylem decyzyjnym, od autokratycznego do partycypacyjnego. Wyniki moich badań pokazały z kolei, że w grupie młodych oficerów i podoficerów poziom struktury organizacyjnej MC, powiązany jest ujemnie, czyli wiąże się z niższym średnim poziomem partycypacji decyzyjnej SPP, a zatem warunkuje większą skłonność do wyborów stylów autorytarnych, co potwierdza postawioną przeze mnie hipotezę H1.1. o różnicy w wyborze stylów decyzyjnych między młodszymi a starszymi menedżerami wojskowymi. Taki wynik pozwala wysunąć wniosek, że praca kierownicza na poziomie pododdziału, czyli struktury umiejscowionej niżej w hierarchii organizacji wojskowej, wiąże się z częstszym stosowaniem stylów autokratycznych niż praca w sztabie. Na tym niższym poziomie zarządzania dowódcy wydają rozkazy dotyczące wykonania konkretnych zadań, często operacyjnych i schematycznych. Natomiast sztab obejmuje zwykle niewielką liczbę osób i chociaż z niektórych badań wynika, że w mniejszych podmiotach organizacyjnych przedsiębiorca podejmuje zwykle decyzje samodzielnie, stąd możliwości partycypacji są niewielkie (Gibcus, Vermeulen, de Jong, 2004) - to wydaje się, że ma to zastosowanie do podmiotów gospodarczych nie zaś do organizacji wojskowych. W pracy sztabu opinia podwładnych przy rozwiązywaniu różnego rodzaju złożonych problemów decyzyjnych ma dużo większe znaczenie i jak pokazują wyniki moich badań, uwzględniana jest istotnie częściej.

Pozostałe czynniki organizacyjne, takie jak: wielkość jednostki, jej lokalizacja, stanowisko służbowe, liczba wszystkich podwładnych, (określana w przedziałach 1-10, 11-50, 51-100, ponad 100), staż pracy ogółem, staż pracy w danym stopniu wojskowym, poziom wykształcenia oraz udział w misjach międzynarodowych okazały się w świetle wyników moich badań nieistotne. Zgodne są zatem z wynikami badań partycypacji decyzyjnej przeprowadzonymi przez Jerzego Mączyńskiego, Arthura

Jago, Gerharda Rebera i Wolfa Bóhnischa (1993, 1995), w ramach projektu GLOBE, które nie wykazały istotnego wpływu na styl kierowania takich zmiennych jak typ organizacji, liczba podwładnych i staż pracy (Mączyński, 1998). Odnosząc się do tych rezultatów można stwierdzić, że pomimo przypuszczeń o roli czynników organizacyjnych w procesie podejmowania decyzji menedżerskich – jak pokazały wyniki moich badań, dużo większą rolę w wyborze stylu podejmowania decyzji odgrywają czynniki podmiotowo – osobowościowe oraz sytuacyjne. Jak twierdzi Mączyński (1996) czynniki osobowościowe w porównaniu do sytuacyjnych wyjaśniają zaledwie 7,2% wariacji w zachowaniu badanych przez niego menedżerów w zakresie partycypacji decyzyjnej. Pozostała wielkość wariacji może być wyjaśniona jako rezultat interakcji zachodzącej pomiędzy różnicami osobowościowymi i atrybutami problemu decyzyjnego.

Przenosząc te zależności na sytuację funkcjonowania w wojsku, można naszkicować sytuację, w której oficer na wysokim stanowisku, z długim stażem pracy, doświadczeniem na misjach, liczną grupą podwładnych ogółem oraz wysoko wykształcony, podejmie decyzję nie uwzględniającą opinii podwładnych, ponieważ takie a nie inne są warunki sytuacyjne, a jego osobowość sprzyja podejmowaniu kroków autorytarnych. Warto podkreślić, że duża liczba podwładnych ogółem oznacza zwykle brak bezpośredniego kontaktu z tymi osobami. Potwierdzają to wyniki badań Piwowarczyka (2006), z których wynika, że im większa organizacja, tym bardziej utrudniona partycypacja pracowników niższych szczebli. Z badań Dorgyles i Kouakou (2022) wynika, że status sformalizowania firmy pozytywnie wpływa na prawdopodobieństwo zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji. W dużych jednostkach wojskowych zauważalna jest mniejsza skłonność do partycypacji wobec ogółu zatrudnionych żołnierzy i nie potwierdzają się wyniki badań wskazujące, że przedsiębiorstwa duże (od 250 zatrudnionych) i bardzo duże (od 1000 zatrudnionych), wiodą prym w zakresie stosowania metod partycypacyjnych (Ignys, 2014). Niewątpliwie wpływ na taki stan rzeczy może mieć fakt, że żołnierze nie zrzeszają się w związkach zawodowych, dążących do współuczestniczenia w procesie zarządzania firmą, zaś sama partycypacja decyzyjna dowódców ma zastosowanie wobec oficerów i podoficerów pracujących w sztabie, a zatem do kilku lub kilkunastu osób bez względu na wielkość jednostki.

Również rozpiętość terenowa organizacji i jej lokalizacja, które są istotną determinantą organizacyjną partycypacji decyzyjnej (Miller, Monge, 1986; Piasecki, 2014), w wojsku nie znalazły swojego odzwierciedlenia, ze względu na sztywność struktury, a także utrwalony system rozproszenia jednostek w całej Polsce.

Misje również nie muszą dostarczać doświadczeń, które rozwijają umiejętności kierownicze. Podobnie wykształcenie wyższe - może być bowiem uzyskane w zakresie nauk technicznych a nie z obszaru zarządzania. Stanowisko służbowe nie musi wiązać się z koniecznością kierowania ludźmi zaś staż pracy może wpłynąć na utrwalenie pewnych nawyków, które blokują dopuszczanie

podwładnych do współdecydowania zwłaszcza w korpusie podoficerskim, gdzie zadania mają charakter operacyjny, schematyczny a nie problemowy.

Według Agnieszki Ignyś (2014), najważniejszymi czynnikami wpływającymi na stosowanie partycypacji są: cechy branży, otoczenie społeczne, strategia organizacji oraz rodzaj zadań wykonywanych przez pracowników (Benson, Kimmel i Lawler, 2013). Na podstawie badań własnych mogę stwierdzić, iż istotnie w przypadku menedżerów wojskowych znaczące okazały się organizacyjne determinanty partycypacji decyzyjnej takie jak: przynależność do korpusu, umiejscowienie w strukturze organizacji, a co za tym idzie ilość bezpośrednich podwładnych, co stanowi analogię do znaczenia cech branży, otoczenia społecznego, strategii organizacji oraz rodzaju zadań wykonywanych przez menedżerów wojskowych.

8.5. Kierunki dalszych badań, potencjalne praktyczne znaczenie podejmowanej tematyki.

Program profesjonalizacji wojska, wdrażany od 2008 r. był rewolucją w historii Sił Zbrojnych III Rzeczypospolitej. Armia oparta na żołnierzach powołanych przymusowo do zasadniczej służby wojskowej zmieniła swój charakter na całkowicie zawodową. Podjęto wiele działań w celu zmniejszenia korpusu oficerów i jednocześnie rozwoju i wzrostu korpusu podoficerów zawodowych oraz szeregowych zawodowych. Rozwinięto nowoczesne formy dowodzenia i postawiono na kształtowanie kompetencji przywódczych.

Wojsko od początku swego istnienia bazuje na dowodzeniu. Różne formy i style kierowania jak dotąd dotyczyły najważniejszych poziomów władzy. Według Jacka Gielata (2011), w praktyce dowodzenia pojawiło się nowe ujęcie procesu zarządzania, które zmieniło dotychczas stosowane formy kierowania organizacją, od autokratycznego nacisku, do partycypacji i włączenia zespołów, przy równoczesnym rozwinięciu dojrzałości i odpowiedzialności pojedynczych pracowników za osiągnięcie wspólnego celu. Obecnie trwa proces identyfikacji podwładnego z przełożonym, co bezpośrednio wpływa na działalność instytucji i organizacji, w tym również wojska.

Warto podkreślić, iż bycie członkiem w Pakcie Północnoatlantyckim ze względu na przewartościowanie pojęcia dowodzenia wojskiem i stawianych przed nim zadań oraz realizowanej misji społecznej, stało się wydarzeniem o przełomowym znaczeniu dla Polskich Sił Zbrojnych.

W doktrynie Sojuszu przyjęto bowiem, iż najlepszą drogą do odniesienia sukcesu w przedsięwzięciach na polu walki jest właściwe ukształtowanie systemu i procesu dowodzenia. Konieczność sprostania nowego rodzaju wyzwaniom współczesności (np. radzenie sobie z terroryzmem, asymetrycznością działań itp.) wpłynęło na przekształcenia dotychczasowego zarządzania wojskiem, opartego na regulaminach i przepisach wykonawczych. W hermetycznie zamkniętej organizacji wprowadzono nowe techniki zarządzania. Przyjęcie sprawdzonych rozwiązań z innych armii bez generowania

własnych wzorców i swoistej adaptacji, może być powodem różnego rodzaju konfliktów. Jednak takie działania wpływają mobilizująco i prowokują środowisko wojskowe do głębszej analizy problemu zarządzania a także tworzeniu własnych narzędzi, w tym również w obszarze systemów informacyjnych MIS, do pracy dowódczej. Dużo miejsca poświęcono samemu zarządzaniu organizacją, wprowadzając nowe systemy dowodzenia i przeorganizowując proces decyzyjny.

Wyniki moich badań poszerzają istniejącą wiedzę nad partycypacyjnym procesem podejmowania decyzji wśród użytkowników MIS, w nowoczesnej armii wojskowej w krajach przechodzących transformację ustrojową. Wnioski wypływające z nich mogą być wykorzystane przez wychowawców i kierowników wojskowych w celu usprawnienia i zwiększenia efektywności operacyjnej armii, jak również do poprawy wizerunku polskiej armii.

Opisane rezultaty badań mogą być wykorzystane do opracowania metod wspierających rozwój umiejętności przywódczych, doboru i selekcji personelu, przewidywania warunków koniecznych do rozpowszechniania partycypacyjnego stylu podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania, do lepszego dostosowania systemów motywacyjnych do oczekiwań pracowników, zwiększenia przepływu informacji wewnątrz organizacji, zmniejszania konfliktu ról wśród pracowników, usprawnienia pracy menedżerów, a także w szkoleniu młodych kadr oraz odpowiednim dostosowaniu funkcjonujących systemów informacyjnych (MIS) do potrzeb ich użytkowników w zakresie podejmowania decyzji.

W toku prowadzonych przeze mnie badań pewnym ograniczeniem była konieczność uzyskania zgody Sekretarza Stanu Ministerstwa Obrony Narodowej na ich przeprowadzenie. Ów dokument wskazywał na konkretne terminy ich wykonania, co uniemożliwiało ewentualne powroty do jednostek celem zbadania większej grupy menedżerów wojskowych. Samo badanie było czasochłonne i wymuszało konieczność oderwania się od codziennych zadań ludzi, którzy zajmowali dowódcze stanowiska i zwykle byli dość zajęci. Niemniej jednak chcąc kontynuować badania nad partycypacją procesów decyzyjnych w wojsku, można pokusić się o rozszerzenie katalogu czynników podmiotowych ją determinujących aby docelowo stworzyć profil menedżera wojskowego stosującego partycypacyjne style podejmowania decyzji. Swoistym ograniczeniem było również nieuczestniczenie kobiet w przeprowadzonych badaniach, co wynikało z niewielkiego odsetka kobiet zajmujących dowódcze stanowiska. W związku z losowym wyborem próby osób badanych, prawdopodobieństwo udziału w nim kobiet było niewielkie. Zatem chcąc sprawdzić skłonność do partycypacji decyzyjnej kobiet zatrudnionych jako menedżerowie wojskowi należałoby przeprowadzić badania w oparciu o dobór celowy próby badanej.

Innym pomysłem na rozwój badań w tej dziedzinie jest praktyczna weryfikacja sytuacyjnego modelu Vrooma i Yettona w organizacji militarnej w zakresie sprawności podejmowanych decyzji.

Zakończenie

Celem niniejszej pracy było wykrycie wybranych podmiotowych uwarunkowań partycypacji decyzyjnej u menedżerów wojskowych, użytkowników systemów informacyjnych (MIS), w wieku wczesnej i średniej dorosłości: (kolektywizmu i indywidualizmu hierarchicznego oraz równościowego, potrzeby poznawczego domknięcia, poczucia umiejscowienia kontroli), z uwzględnieniem czynników organizacyjnych - w procesie dowodzenia oraz kierowania jednostkami Wojska Polskiego.

Przeprowadzenie badań pozwalających na realizację powyższego celu badawczego dało rezultaty stanowiące nowe spojrzenie na problematykę współuczestnictwa pracowników w procesie podejmowania decyzji przez osoby kierujące. Jak dotąd nie weryfikowano wpływu osobowościowych ani organizacyjnych czynników na proces dowodzenia w zakresie partycypacji decyzyjnej, wśród menedżerów zatrudnionych w organizacji typu militarnego jaką jest Wojsko Polskie.

Najważniejszym rezultatem przeprowadzonych badań jest potwierdzenie słuszności założonego modelu badającego różnice pokoleniowe w zakresie poziomu partycypacji decyzyjnej występujące pomiędzy polskimi wojskowymi menedżerami w wieku wczesnej i średniej dorosłości.

Kolejnym wnioskiem jest potwierdzenie, że większość czynników podmiotowych takich jak: kolektywizm oraz indywidualizm zarówno równościowy i indywidualny oraz umiejscowienie kontroli - mają wpływ na partycypację decyzyjną zarówno w grupie wczesnej jak i średniej dorosłości, chociaż w różnym stopniu oraz w różnym układzie zmiennych. Jedynie zakładana potrzeba poznawczego domknięcia okazała się być nieistotnym predyktorem średniego poziomu partycypacji. Badani nie różnili się ze względu na poziom tego czynnika i był on w obu grupach wysoki. Być może też istotniejszy wpływ na partycypację decyzyjną mają podmiotowe czynniki związane z relacjami społecznymi takie jak: orientacje społeczne tu:

- kolektywizm równościowy, odnoszący się do osób szczególną wagę przypisujących wspólnym z innymi celom i wzajemnej zależności, ale niełatwo podporządkowujących się autorytetom, spostrzegających duże podobieństwo pomiędzy sobą a innymi (czynnik ten wyraźnie bardziej charakteryzował menedżerów wojskowych w grupie średniej dorosłości, stosujących partycypacyjne metody podejmowania decyzji);

-indywidualizm hierarchiczny, wyróżniający osoby angażujące duży wysiłek w realizację twórczych zadań, jednocześnie realizujące potrzebę unikalności poprzez współzawodnictwo (czynnik ten znamionował młodszych oficerów i podoficerów zarządzających, częściej ograniczających się w partycypacji decyzyjnej);

- wewnętrzne umiejscowienie kontroli cechujące menedżerów wojskowych przekonanych o możliwości wpływania człowieka na bieg spraw i wobec tego dostrzegających zależności między efektami swoich działań z własnymi zachowaniami lub posiadanymi cechami.

Wszystkie to czynniki wiążą się z obrazem świata i umiejscowieniem siebie w świecie.

Znaczącym wnioskiem jest również potwierdzenie założenia o wpływie czynników organizacyjnych na skłonność do partycypacji decyzyjnej. Jak się okazało: miejsce w strukturze organizacyjnej, zwłaszcza praca w sztabie, gdzie podejmuje się wiele znaczących decyzji, przynależność do korpusu oficerskiego, co wiąże się z posiadaniem wyższego stopnia wojskowego, a zatem również zajmowaniem wyższych stanowisk i wreszcie większa liczba bezpośrednich podwładnych - mają decydujący wpływ na przyjęcie partycypacyjnego modelu podejmowania decyzji w dowodzeniu.

Zweryfikowany model pokazał, że w dwóch różnych grupach rozwojowych, zarówno młodych dorosłych do 34 roku życia, skoncentrowanych na rozwijaniu swojej kariery oraz dążących do pozostawienia po sobie trwałego śladu osób w wieku średniej dorosłości powyżej 35 roku życia - tak wyraźnie różniących się zadaniami w swojej specyfice rozwojowej, kolektywizm i indywidualizm (równościowy i hierarchiczny) oraz poczucie umiejscowienia kontroli - wpłynęły na poziom partycypacji decyzyjnej.

Temat partycypacji decyzyjnej, którego się podjęłam nie jest łatwy. Przewodnym nurtem teoretycznym w tym obszarze jest tematyka stylów kierowania oraz podejmowania decyzji. Władza jako praktyka przejawia się również poprzez uczestnictwo w podejmowaniu decyzji, upodmiotowienie (Simeonova i in., 2020; Simeonova i Galliers, 2022), „tworzenie sensu” i „nadawanie sensu” (Simeonova i in., 2022). Motywacja do wyżej opisanych badań wynikała z (ponownie) pojawiającego się zainteresowania i braku teoretyzowania na temat roli władzy zwłaszcza wśród osób zatrudnionych w organizacji militarnej, w badaniach nad systemami informacyjnymi (Jasperson i in., 2002; Silva, 2007; Silva i Backhouse, 2003; Simeonova i Galliers, 2022; Simeonova, Galliers i Karanasios, 2020). Władza jako facylitacja oznacza wykorzystanie SI w celu zmniejszenia barier komunikacyjnych między poziomami hierarchii oraz usunięcia różnic w statusie i asymetrii władzy (Leonardi, Huysman i Steinfield, 2013; McAfee, 2006) co przejawia się w partycypacji decyzyjnej.

Zarządzanie ludźmi jest skomplikowanym procesem, polegającym na takim kierowaniu zespołami i jednostkami, aby jak najefektywniej wykorzystać ich potencjał dla realizacji ważnych z punktu widzenia organizacji celów. Ze względu na różny potencjał osobowościowy, różne doświadczenia i preferencje, a także możliwości sytuacyjne - różni ludzie będą przejawiać odmienne style kierowania. Wyniki moich badań pokazały, że opisane wybrane determinanty zarówno rozwojowe, podmiotowe jak i organizacyjne - mogą stanowić istotne predyktory podejmowanych stylów decyzyjnych.

Bibliografia:

- Adamska, K. (1997). Mapa rzeczywistości społecznej indywidualisty i kolektywisty - badania empiryczne. *Przegląd Psychologiczny*, 40 (3-4), 443-465.
- Adamska, K., Retowski, S., Konarski, R. (2005), KIRH - kwestionariusz do badania kolektywizmu i indywidualizmu równościowego i hierarchicznego, *Czasopismo Psychologiczne*, 11(2), 179-188.
- Alexander, K. C. (1972). *Participative Management. The Indian Experience*, Shri Ram Centre for Industrial
- Allen, R. E., Lucero, M. A., Van Norman, K. L. (1997). An examination of the individual's decision to participate in an employee involvement program, *Group & Organization Management* 22(1), 117-143.
- Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko O. i Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment. *Industrial and Commercial Training*, 45(4), 222-229.
- Appelt, K. (2004). Środkowa dorosłość - szanse rozwoju, *Remedium*, 4(134), 4-5.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Arnett, J. J. (2002). The psychology of globalization. *American Psychologist*, 57(10), 774-783.
- Baker El-Ebiary, Y. A., Hatamleh, A., Al Moaiad, Y., Amayreh, K. T., Mohamed, R. R., Al-Haithami, W. A., Ahmad Saany, S. I. (2022). A Review Of The Effectiveness Of Management Information System In Decision Making. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 14, 1281-1288.
- Bedyńska, S., Książek, M. (2012). *Statystyczny drogowskaz*. Warszawa: Wyd. Akadem. SEDNO, SWPS.
- Bee, H. (1998). *Lifespan development*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Bee, H. (2003). *Rozwój człowieka na przestrzeni życia*. Poznań: Zyska i S-ka Wydawnictwo.
- Bell, D. W. (1979). *Industrial Participation*. London: Pitman Publishing.
- Benson, G. S., Kimmel, M. i Lawler, E. E. (2013). Adoption of Employee Involvement Practices. *Organizational Change Issues and Insights, Research in Organizational Change and Development*, 21, 233-257.
- Berg, D. B., Apanasenko, A. V., Medvedeva, M. A., Parusheva, S. S. (2020). The Entrepreneurial Network Simulation Model for the Supporting System of Management Decisions Making at a Municipal Level. *AIP Conference Proceedings*, 2293(1), 120024-1-120024-4.
- Biela, A. (2001). *Wymiary decyzji menedżerskich*. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II.

- Biela, A. (2011). *Informacja i decyzja w ekonomii behawioralnej*. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II.
- Biela, A., Łoboda, M. (1987). Poczucie podmiotowości jako psychologiczny wskaźnik humanizacji pracy. *Przegląd Psychologiczny*, 4, 825-847.
- Błaszczyk, B. (1988). *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*. Warszawa: PWE, 16.
- Błoch, B., Doliński, D. (2006). Sekwencyjność napływających informacji a formowanie wrażenia dotyczącego innej osoby. *Psychologia Społeczna*, 02(02), 96–101.
- Bolesta - Kukułka, K. (2003). *Decyzje menedżerskie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Bolesta-Kukułka, K. (1993), *Jak patrzeć na świat organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boone, C., Van Olfen, W., & van Witteloostuijn, A. (2005). Team locus-of-control composition, leadership structure, information acquisition, and financial performance: A business simulation study. *Academy of Management Journal*, 48(5), 889-909.
- Booth, S., Mączyński, J., Poniewierski, Z. (2002). Attributes of Outstanding Leadership: A Comparison of British and Polish Students, *Polish Journal of Applied Psychology* 2(1), 7-27.
- Bose, S., Hossain, S., Sobhan, A. Handley, K., (2022). Does female participation in strategic decision-making roles matter for corporate social responsibility performance?. *Accounting & Finance* Vol. 62(3), 4109-4156.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Brynjolfsson, E., Chong, W., Xiaoquan, Z. (2021). THE ECONOMICS OF IT AND DIGITIZATION: EIGHT QUESTIONS FOR RESEARCH. *MIS Quarterly*, 45(1), 473-477.
- Brzezińska, A. (2002). Dorosłość - szanse i zagrożenia dla rozwoju. W: A. Brzezińska, K. Appelt i J. Wojciechowska (red.), *Szanse i zagrożenia rozwoju w okresie dorosłości*, 11-22. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Brzeziński, J. (1978). *Elementy metodologii badań psychologicznych*, Warszawa : Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Brzeziński, J. (1978). *Wielozmienne modele statystyczne w badaniach psychologicznych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Brzeziński, J. (2003). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chen, F. F. i West, S. G. (2008). Measuring individualism and collectivism: The importance of considering differential components, reference groups, and measurement invariance. *Journal of Research in Personality*, 42, 259–294.

- Chung-Ming, L., Woodman, R. W. (1995). *The Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554.
- Chyłek, M. (2011). Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 17, 154-184.
- Clark, M. S. (1984). Record Keeping in Two Types of Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 549-557.
- Clark, M. S. (1985). Implications of Relationship Type for Understanding Compatibility, W: W. Ickes (red.) *Compatible and Incompatible Relationships*. Springer-Verlag.
- Clark, M. S., Powell, M. C. i Mills, J. (1986). Keeping Track of Needs in Communal and Exchange Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 333-338.
- Clark, M. S., Powell, M. C., Ouellette, R. i Milberg, S. (1987). Recipient's Mood, Relationship Type, and Helping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 94-103.
- Conley, S., You, S. (2014), Role stress revisited: Job structuring antecedents, work outcomes, and moderating effects of locus of control. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(2), 184 – 206.
- Czermiński, A. i in. (2001). *Organizacja i zarządzanie*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Czermiński, A. i Trzcieniecki, J. (1973). *Elementy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa – Kraków: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Davis, P. K., Kulick, J. i Egner, M. (2005). *Implications of Modern Decision Science for Military Decision-Support Systems*. Strona internetowa: <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG360.html>
- De Dreu, C. i Carnevale, P. (2003). Motivational bases of information processing and strategy in conflict and negotiation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 235-291.
- De Hoogh, A., Den Hartog, D. (2009). Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership With Burnout. *The Journal of applied psychology*, 94, 1058-1067.
- DeBacker, T. K. i Crowson, H. M. (2006). Influences on cognitive engagement: Epistemological beliefs and need for closure. *British Journal of Educational Psychology*, 76, 32-46.
- DeBacker, T. K. i Crowson, H. M. (2008). Measuring need for closure in classroom learners. *Contemporary Educational Psychology*, 33, 78-90.
- del Carmen Rodríguez-Hernández, M., Ilarri, S. (2021). AI-based mobile context-aware recommender systems from an information management perspective: Progress and directions. *Knowledge-Based Systems*, 215, 1.
- Den Hartog, D., Mączyński, J., Motowidło, S. J., Jarmuz, S., Koopman, P., Thierry, H., Wilderom, C. P. M. (1997). Cross-Cultural Perceptions of Leadership: a Comparison of

- Leadership and Societal and Organizational Culture in the Netherland and Poland. *Polish Psychological Bulletin*, 28(3), 255-267.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14.
- Drucker, P.F. (1994). *Praktyka Zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Drwal R. (1995). *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*. Warszawa: PWN.
- Elele, J., Fields, D. (2010). Participative decision making and organizational commitment. Comparing Nigerian and American employees. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(4), 34-78.
- Endler, N. S., Speer, R. L., Johnson, J. M. and Flett, G. L. (2000), Controllability, coping, efficacy, and distress. *Eur. J. Pers.*, 14, 245-264.
- Erikson, E.H. (1997). *Dzieciństwo i społeczeństwo*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Erikson, E.H. (2002). *Dopełniony cykl życia*. Poznań: REBIS.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47, 954-971.
- Gąsiorowska, A., Matusz, P. i Traczyk, J. (2011). Kwestionariusz Potrzeby Poznania – konstrukcja i weryfikacja empiryczna narzędzia mierzącego motywację poznawczą, *Psychologia Społeczna*, 62(17), 113–128.
- Gibcus, P., Vermeulen, P. A. i de Jong, J. P. (2004). Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Typology of Entrepreneurial Decision-Makers. *SCALES-paper N200416*. Strona internetowa: <http://ondernemerschap.panteia.nl/>
- Gibcus, P., Vermeulen, P. A., Jong, J. P., Curseu, P., Klomp, L., Wit, G. A. (2006). Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Decision-Makers.
- Gielata, J. (2011). Kierunki rozwoju przywództwa w organizacji wojskowej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. Gen. T. Kościuszki*, 2(160).
- Gliszczyńska, X. (1982). *Systemy wartości w środowisku pracy*. Warszawa : Książka i Wiedza.
- Gliszczyńska, X. (1990). *Skala I-E w Pracy. Technika pomiaru poczucia kontroli w sytuacji pracy*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- GLOBE, 2006, *Guidelines for the Use of GLOBE Culture and Leadership Scales*. oficjalna strona internetowa projektu GLOBE: <http://www.thunderbird.edu/sites/globe> (20.08.2011).
- Golec, A. (2005). Strategie rozwiązywania konfliktu politycznego: potrzeba poznawczego domknięcia i schemat konfliktu. *Przegląd Psychologiczny*, 48(2), 167-182.

- Grabowski, K. i Dąbrowski, Cz. (2008). Proces dowodzenia dowódcy pododdziału w aspekcie DD/3.2.5. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. Gen. T. Kościuszki*, 2, 98-116.
- Griffin, R. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin, R. W. (1998). *Podstawy Zarządzania Organizacjami*. Przeł. Rusiński Michał. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grysińska-Jarmuła, K. (2017). Wielkopolskie ziemiaństwo polskie i niemieckie w XIX i początkach XX wieku. Współpraca, rywalizacja czy koegzystencja? W: Grysińska-Jarmuła, K., Maresz, T. (red.), *Od konfliktu do współistnienia i współpracy Tom 1 Bliscy i dalecy sąsiedzi* (s:67-86). Bydgoszcz : Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Guest, D. and Fatchett, D. (1974) *Worker Participation: Individual Control and Performance*. London: Institute of Personnel Management.
- Guisinger, S., Blatt, S. (1994). Individuality and relatedness. *American Psychologist*, 49, 104–111.
- Guo, R., Lv, X., Wang, Y., Chaudhry, P. E., Chaudhry, S. S. (2020). Decision-making logics and high-tech entrepreneurial opportunity identification: The mediating role of strategic knowledge integration. *Systems Research & Behavioral Science*, 37(4), 719-733.
- Gurba, E. (2011). Wczesna dorosłość. W: J. Trempała (red.) *Psychologia rozwoju człowieka* (s. 202-229). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Havighurst, R. J. (1981). *Developmental tasks and education*. New York: Longman.
- Hayek, O. A. H. F., Al-Farra, M. M. A. (2020). Impact of Chain of Command and Span of Control on Decision-Making at the Ministry of Interior and National Security in Gaza Strip. *IUG Journal of Economics & Business*, 28(2), 1-22.
- Hejazi, A., & Sayadi, Y. (2020). A Meta-analysis of the Relationship between the Use of Management Information Systems and the Improvement of Managerial Decision-Making. *Organizational Culture Management*, 18(2), 217-247.
- Hellwig, Z. (1970). *Elementy rachunku prawdopodobieństwa i statystyki matematycznej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005) *Cultures and Organizations. Software of the Mind* (2nd edn). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills/London: Sage, 4(4), 390-391.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1990). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGrawHill.

- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hofstede, G. H i Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. i Gupta, V. (red.) (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE Study of 62 societies*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- House, R. J., Wright, N., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley, & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international/organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington.
- Huang, X.(2009). Strategic decision making in Chinese SMEs. *Chinese Management Studies*, 3, 2-23.
- Ignys, A. (2014). Analiza wykorzystania bezpośredniej partycypacji pracowniczej jako formy angażowania pracowników w zarządzanie współczesnymi organizacjami. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(3), 35-47.
- Jankowska, A. i Pawłowska-Fusiara, M. (2008). Wpływ jawnych i utajonych sygnałów afektywnych na proces podejmowania decyzji. *Harvard Business Review*, 4, 47-55.
- Janowska, z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jarecki, C. (2000). Miejsce i rola wojsk rakietowych i artylerii w operacjach wojsk lądowych(operacjach połączonych). *Artyleria w Operacji i Walce*, 7,40-42.
- Jasiński, Z. (1999). *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Placet.
- Jasperson, J., Carte, T. A., Saunders, C., Butler, S., Croes, H., & Zheng, W. (2002). Review: Power and information technologyresearch: A metatriangulation review. *MIS Quarterly*, 26(4), 397–459.
- Javidan M., Dorfman P.W., Sully de Luque M., House R.J. (2006). In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE, *Academy of Management*, 20, 67-90.
- Jost, J. T., Glaser, J., Kruglanski, A. W. i Sulloway, F. (2003). Political conservatism as motivated social cognition. *Psychological Bulletin*, 129(3), 339-375.
- Jost, J. T., Kruglanski, A. W. i Simon, L. (1999). Effects of epistemic motivation on conservatism, intolerance, and other system-justifying attitudes. W: L. L. Thompson, J. M. Levine, D. M. Messick (red.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge*. (s. 91-116). New York: Psychology Press.

- Judge, T. A., Locke E. A., Durham C. C., Kluger A. N. (1998), Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *J Appl Psychol.*, 83(1),17-34.
- Judge, T.A, Bono J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability --with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *J Appl Psychol.*, 86(1), 80-92.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Kanarski L., Peksa R., Żak A. C. (1998). *Przywództwo wojskowe: tradycje – teoria – praktyka*. Warszawa:Ministerstwo Obrony Narodowej.
- Kielar-Turska, M. (2000). Rozwój człowieka w pełnym cyklu życia. W: J. Strelau (red.) *Psychologia. Podręcznik akademicki* (tom I, s. 285-332). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kieżun, W. (1997). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa : Wydawnictwo "Książka i Wiedza" RSW "Prasa-Książka-Ruch".
- Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J., Furnham, A. (2002). The influence of type A behaviour and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Personality and Individual Differences*, 33, 1361-1371.
- Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J., Siefen R. G. (2002). The relationship between physical activity and self-image and problem behaviour among adolescents. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, 37(11), 544-550.
- Kłosiński, K. A. i Biela, A. (2009). *Człowiek i jego decyzje*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Kmieciak-Baran, E. (1996). Podmiotowe wyznaczniki samostereowności zawodowej. *Studia Psychologiczne*, 1-2.
- Knezović, E., Smajić, H. (2022). Employee Participation in the Decision-Making Process and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment. *Organizacija*, 55(1), 64-76.
- Kołodziejwski, J. (2019). *Menedżer na rynku pracy*. Częstochowa: Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe.
- Koopman, P. L., Mączyński, J., Den Hartog, D. N., Witkowski, S. (2001). Perceptions of Societal Culture and Preferred Leadership Styles in North/West and South/East European Countries, *Polish Journal of Applied Psychology* 1(1), 7-22.
- Kopaliński, W. (1970). *Słownik wyrazów obcych* , Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kossowska, M. (2003). Różnice indywidualne w potrzebie poznawczego domknięcia, *Przegląd Psychologiczny*, 46 (4), 355-373.
- Kossowska, M. (2005). *Umysł niezmienny. Poznawcze mechanizmy sztywności*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Kossowska, M. (2006). O motywach sprzyjających vs. przeciwdziałających powstawaniu uprzedzeń. *Psychologia Społeczna*, 2(02), 13–22.
- Kossowska, M. Hanusz, K. i Trejtowicz, M. (2012). Skrócona wersja Skali Potrzeby Poznawczego Domknięcia. Dobór pozycji i walidacja skali, *Psychologia Społeczna*, 71(20), 89–99.
- Kossowska, M. i Van Hiel, A. (2003). The relationship between need for closure and conservatism in Western and Eastern Europe. *Political Psychology*, 24, 501–518.
- Kossowska, M., Bukowski, M. (2003). Psychospołeczne determinanty osiągnięć szkolnych, *Psychologia Jakości Życia*, 2, 23-56.
- Kouakou, D. C. M. (2022). Determinants of employees' participation in decision-making in developing countries: Does a firm's formal versus informal status matter. *Managerial & Decision Economics*, 43(5), 1501-1514.
- Koziej, S. (1993). Teoria sztuki wojennej, Warszawa: Bellona.
- Koźmiński, A. K. i Piotrowski, W. (2002). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kożuch, M. i Jończyk, J. (2011). Zaangażowanie organizacyjne a efektywność zasobów ludzkich. W: P. Bohdziewicz (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*. (s.76-87). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kożusznik, B. (1994). Psychologia w pracy menedżera / pod red. Barbary Kożusznik. *Skrypty (Uniwersytet Śląski)*. Katowice, Wydaw. Uniwersytetu Śląskiego.
- Kręcikij, J., Wolejszo, J. (red.). (2007). *Podstawy dowodzenia*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Kruglanski, A. (1989). *Lay epistemic and human knowledge*. New York: Plenum.
- Kruglanski, A. W. (1990). Lay epistemic Theory in Social-Cognitive Psychology, *Psychological Inquiry*, 3, 45-87.
- Kruglanski, A. W. i Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the Mind: ‘Seizing’ and ‘Freezing’. *Psychological Review*, 103, 263–283.
- Kruglanski, A. W., Dechesne, M., Orehek, E. and Pierro, A. (2019). Three decades of lay epistemics: the why, how, and who of knowledge formation. *European Review of Social Psychology*, 20(1), pp. 146-91.
- Kruglanski, A. W., Shah, James Y., Pierro, Antonio & Mannetti, Lucia. (2002). When Similarity Breeds Content: Need for Closure and the Allure of Homogeneous and Self-Resembling Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 648-662.
- Kruglanski, A. W., Webster, D. M. & Klem, A. (1993). Motivated resistance and openness to persuasion in the presence or absence of prior information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 861-876.
- Kuc, B. R. (2000). *Zarządzanie doskonałe*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.

- Kurnal, J. (1969). *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kurnal, J. (1970). *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kurnal, J. (1972). Biurokracja i biurokratyzm w teorii organizacji i zarządzania. W: J. Kurnal (red.), *O sprawności i niesprawności organizacji*. (s.23-65), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kurtek, P. (2010). Osobowościowe uwarunkowania wypalenia zawodowego nauczycieli szkolnictwa specjalnego. *Edukacja*, 4, 104-113.
- Kwiatkowska, A., Roszak, J., Sikora, R., Kuo, B. C. H., Karpinski, K., Gushchina, T. i Gober, G. (2014). Kultura a strategie radzenia sobie ze stresem. Badania międzykulturowe. *Psychologia Społeczna*, 91 (28), 68–91.
- Lawler, E. (1992). *The Ultimate Advantage. Creating the High Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leonardi, P., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19.
- Letkiewicz, A. (1999). Empiryczna weryfikacja modelu partycypacji decyzyjnej Vrooma – Yettona. *Niepublikowana praca doktorska*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, C., Wittmer, J. L. S., Luo, X. (2022). Cultivating proactive information security behavior and individual creativity: The role of human relations culture and IT use governance. *Information & Management*, 59(6), 1.
- Lin, C., Wittmer, J. L. S., Luo, X. (2022). Cultivating proactive information security behavior and individual creativity: The role of human relations culture and IT use governance. *Information & Management*, 59(6), 1.
- Lonergan, J.M. & Maher, K.J. (2000). The Relationship between Job Characteristics and Workplace Procrastination as Moderated by Locus of Control. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 213-224.
- Lord, R. & Maher, K. (1991) *Leadership and information processing: Linking perception and performance*. Boston, MA: Unwin Hyman.
- Lugavić, Z., Osmanbegović, E., Lakić, V. (2021). ULOGA MIS U PROCESU DONOŠENJA POSLOVNIH ODLUKA. *Business Consultant / Poslovni Konsultant*, 13(105), 56-65.
- Łaguna, M. (2010). *Przekonania na własny temat i aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Mannan, M. A. (1987). *Workers' Participation In Managerial Decision-Making*, New Delhi: Daya Publishing House.
- Markus, H. i Kitayama, S. (1993). Kultura i Ja: Implikacje dla procesów poznawczych, emocji i motywacji. *Nowiny Psychologiczne*, 3, 5–20.
- Mączyńska-Żalik, A., Mączyński, J., Kwiatkowski, P. (2000). Moderacyjna funkcja asertywności w modelowaniu gotowości do zachowań partycypacyjnych. *Prace Psychologiczne*. 52(2240).
- Mączyński, J. (1996). *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*. Warszawa: IFiS Polska Akademia Nauk.
- Mączyński, J. (1998). *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*. Warszawa: IFiS Polska Akademia Nauk.
- Mączyński, J., Jago, A. G., Reber, G. & Bohnisch, W. (1994). Culture and leadership styles: A comparison of Polish, Austrian and US managers. *Polish Psychological Bulletin*, 25, 303-315.
- Mączyński, J., Kwiatkowski, P., Arcimowicz, A. (1997). Changing Leadership Style Through Training in Participative Decision-Making: Application to Managerial Practices in Polish Organizations, *Polish Psychological Bulletin*, 28(4), 333-341.
- Mączyński, J., Łobodziński, A., Wyspiański, D., Kwiatkowski, P. (2010). Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Investigated in 1996/1997 and 2008/2009. *Polish Psychological Bulletin*, 41(4), 127-132.
- Mączyński, J., Sułkowski Ł., Chmielecki, M., Zajączkowska, A. (2013). Longitudinal Studies on Traits and Behaviors of Polish Managers. *Journal of Intercultural Management*, 5(1), 5-17.
- Mączyński, J., Sułkowski, Ł. (2017). A Seven Nations Study of Leadership Attributes. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), 307-314.
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47, 21–28.
- McCrae, R. R. (1996). Social consequences of experiential openness. *Psychol Bull.* 120 (3),323-37.
- McCrae, R. R. i Costa, P. T. (2005). *Osobowość dorosłego człowieka*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. Jr, Ostendorf, F., Angleitner, A., Hrebícková, M., Avia, M. D., Sanz, J., Sánchez-Bernardos, M. L., Kusdil, M. E., Woodfield, R., Saunders, P. R., Smith, P. B. (2000). Nature over nurture: temperament, personality, and life span development. *J Pers Soc Psychol.*, 78(1),173-86.
- Mendel, T. (1986). *Zarządzanie partycypacyjne w teorii i praktyce*. Poznań: Wyd. Akademii Ekonomicznej.

- Mendel, T. (2001). Argumenty przemawiające za partycypacją pracowniczą. W: S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza – echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*. (s. 51-92), Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mendel, T. (2002). *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Miller, K. I. i Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 35-48.
- Miś, L. (2000). Ery i fazy rozwoju człowieka dorosłego w ujęciu Daniela J. Levinsona. W: P. Socha (red.). *Duchowy rozwój człowieka. Fazy życia, osobowość, wiara, religijność*, (s.45-60), Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Moczulska, M. (2011). *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*. Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Mroziewski, M. (2005). *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*. Warszawa: Difin.
- Mueller, S., Neuschaeffer, G. (2021). Worker Participation in Decision-making, Worker Sorting, and Firm Performance. *Industrial Relations*, 60(4), 436-478.
- Muhonen, T. and Torkelson, E. (2004), Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress and Health*, 20, 21-28.
- Newell, B. R., Lagando, D. A. i Shanks, D. R. (2015). Straight choices : the psychology of decision-making. *Psychology Press*, 10, 306.
- Newman B. M. i Newman Ph. R. (1984). *Development through life. A psychosocial approach*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- Newman, B. M., Newman, P. R. (1999), *Development Through Life*. Belmont-Washington: ITP Company.
- Nosal, C. i Bajcar, B. (1999). Czas w umyśle stratega: Perspektywa temporalna a wskaźniki zachowań strategicznych. *Czasopismo Psychologiczne*, 5, 55-68.
- Nurse L. i Devonish D. (2018). Worker participation in Barbados: contemporary practice and prospects, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1911-1928.
- Obłój, K. (1994), *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ogbeide, G. C. A. i Harrington, R. J. (2011). The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 719-738.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- Oleński, J. (2001). *Ekonomika informacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Oleszkowicz, A., Senejko, A. (2013). *Psychologia dorastania. Zmiany rozwojowe w dobie globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oleś, P. K., Drat-Ruszczak, K. (2008). Osobowość. W: J. Strelau, D. Doliński (red.), *Psychologia. Podręcznik Akademicki* (T. 1., s. 651-764). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Oyserman, D. i Lee, S. W. (2008). A situated cognition perspective on culture: Effects of priming cultural syndromes on cognition and motivation. W: R. M. Sorrention i S. Yamaguchi (red.), *Handbook of motivation and cognition across cultures* (s. 237–266). Amsterdam: Elsevier Academic Press.
- Parzóch, J. (2006). *Inteligencja emocjonalna i poczucie umiejscowienia kontroli a satysfakcja z pracy*. Nieopublikowana praca magisterska. Warszawa: UKSW.
- Paul, Ch. (2004). The U.S. Military Intervention Decision -Making Process. Who Participates, and How? *Journal of Political and Military Sociology*. 32(1), 19-43.
- Pełka, B. (1996). *Zarządzanie przedsiębiorstwem i menedżeryzm*. Warszawa: Orgmasz.
- Penc, J. (2020). *Decyzje Menedżerskie - o sztuce zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Penc, J. (2018). *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*. Warszawa: Difin.
- Peplińska, A., Połomski, P., Bajko, M. (2015). Osobowościowe i kompetencyjne predyktory stylów kierowania menedżera. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(102),131-147.
- Pervin, L. A. (1994). A critical analysis of current trait theory. *Psychological Inquiry*, 5, 103-113.
- Phares, E. J. (1976). *Locus of control in personality*. Morristown, N.J.: General Learning Press.
- Pietrański, Z. (1990). *Rozwój człowieka dorosłego*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Piwowarczyk, J. (2006), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- Popper, K. R. (1993). *Spoleczeństwo otwarte i jego wrogowie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Potter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englowood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rakowska, A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej.
- Ratajczak, Z. (1991). Elementy psychologii pracy. *Skrypty Uniwersytetu Śląskiego*, 461.
- Rączka, K. (1994). *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami państwowymi w Polsce. Problematyka prawna*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Realo, A., Koido, K., Ceulemans, E. & Allik, J. (2002). Three components of individualism. *European Journal of Personality*, 16, 163-184.

- Rees, W. D. i Porter, C. (1998). Employee Participation and Managerial Style (the Key Variable). *Industrial and Commercial Training*, 30(5), 165–170.
- Regulamin pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP, Sztab Generalny, 1996.
- Reykowski J. (1990). Ukryte założenia normatywne jako osiowy składnik mentalności. [W:] Reykowski J., Skarżyńska K. Ziółkowski M. (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe.
- Reykowski, J. (1994). Collectivism and individualism as dimensions of social change. W: U. Kim, H. C. Traindis, C. Kagitcibasi, S.-C. Choi i G. Yoon (red.), *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications* (s. 276–292). Thousand Oakes: Sage Publications.
- Reykowski, J. i Smoleńska, Z., (1993), Collectivism, individualism and interpretation of social change: Limitations of a simplistic model, *Polish Psychological Bulletin*, 24(2), 89-107.
- Rosmus, R. i Pawlak, A. (2014). Przedsiębiorczość i poczucie kontroli jako uwarunkowania sposobu podejmowania decyzji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 74, 65-78.
- Rotter, J. B. & Mulry, R. C. (1965). Internal versus external control of reinforcement and decision time. *Journal oi Personality and Social Psychology*, 2(4), 598-604.
- Rotter, J. B. & Rafeerty, J. E. (1950). *The Rotter Incomplete Sentences Blank manual: College form*. New York: Psvchological Corporation.
- Rotter, J. B. (1955). The role of the psychological situation m determining the direction of human behavior. In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: Univer. Nebraska Press. 245-269.
- Rotter, J. B. (1960). Some implications of a social learning theory for the prediction of goal directed behavior from testing procedures. *Psychological Review*, 67, 301-316.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1),1-28.
- Rotter, J. B., Liverant, S. & Croyvne, D. P. (1965). The growth and extinction of expectancies in chance controlled and skilled tests. *Journal oj Psychology*, 52, 161-177.
- Rutka, R. (1984). *Styl kierowania jako przejaw kultury organizacyjnej*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Rutka, R. i Czerska, M. (2013). Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki. W: M. Moszkowicz, R. Kamiński i M. Wąsowicz (red.), *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia* (s.267-298). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sagan, A. (2004). *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

- Saraf, P. K., Saha, S., Anand, A., (2022). Supportive culture and job involvement in public sector: the mediating role of participation in decision making and organizational learning. *International Journal of Public Sector Management*, 35(5), 549-567.
- Scott - Ladd B. i Marshall V., (2004). Participation in decision making: a matter of context?, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), 56-78.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., Marshall, V. (2006). Causal inferecess between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 399-414.
- Selart, M. (2005). Understanding the role of locus of control in consultative decision-making: a case study, *Management Decision*, 43(3),397-412.
- Shah, J. Y., Kruglanski, A. W. i Thompson, E. P. (1998). Membership has its (epistemic) rewards: Need for closure effects on ingroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 383-393.
- Silva, L., & Backhouse, J. (2003). The circuits-of-power framework for studying power in institutionalization of informationsystems. *Journal of the Association for Information Systems*, 4(1), 294–336.
- Silva, L., & Hirschheim, R. (2007). Fighting against windmills: Strategic information systems and organizational deep struc-tures. *MIS Quarterly*, 31, 327–354.
- Simeonova, B., & Ravishankar, M. N. (2022). Information technology and power. In R. D. Galliers & B. Simeonova (Eds.), *The Cambridge handbook of qualitative digital research*. Cambridge University Press.
- Simeonova, B., Galliers, R. D., Karanasios, S. (2022). Power dynamics in organisations and the role of information systems. *Information Systems Journal*, 32(2), 233-241.
- Simeonova, B., Galliers, R.D., & Karanasios, S. (2020). Strategic information systems and organizational power dynamics. In: Galliers, R.D., Leidner, D.E. & Simeonova, B., (eds). *Strategic information management: Theory and practice*. Routledge. 221-238.
- Sinha, D. i Tripathi, R. C. (1994). Individualism in a collectivist culture. W: U. Kim, H. C. Traindis, C. Kagitcibasi, S.-C. Choi i G. Yoon (red.), *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications* (s. 123–136). Thousand Oakes: Sage Publications
- Skorupińska, K. (2004). Dlaczego partycypacja pracownicza? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 62-90.
- Smith, C. S. i Brannick, M. T. (1990). A role and expectancy model of participative decision-making. A replication and theoretical extension. *Journal of Organizational Behavior*, 1(10), 65-90.
- Smykowski, B. (2004). Proces formowania tożsamości. W: M. Beisert, (red.), *Seksualność w cyklu życia człowieka* (s. 40-69). Poznań: Zakład Wydawniczy K. Domke.
- Snider, D. M., Nagl, J. A., Pfaff, T. (1999). *ARMY PROFESSIONALISM, THE MILITARY ETHIC, AND OFFICERSHIP IN THE 21st CENTURY*. Carlisle, PA : Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.

- Socha, P. (2020), *Duchowy rozwój człowieka* (s. 45-60). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Sokołowska J., (1993). *Przewidywania i wybory a przekonanie o własnej kontroli*. Warszawa, PAN.
- Sooranloo, H. S., Saghafi, S. (2022). Analysis of the Factors Affecting the Adoption of Management Information Systems. *International Journal of Information Science & Management*, 20(3), 41-67.
- Sosnowski, A. (2004). *Decyzje w pracy menedżera - aspekty wybrane. Trampolina sukcesu*. Strona internetowa: <http://www.slideshare.net/alexsos79/decyzje-w-pracy-menedera-aleksander-sosnowski>.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Sanchez, J. I., O'Driscoll, M., Sparks, K., Bernin, P., Büssing, A., Dewe, P., Hart, P., Lu, L., Miller, K., de Moraes, L. F., Ostrognay, G. M., Pagon, M., Pitariu, H., Poelmans, S., Radhakrishnan, P., Russinova, V., Salamatov, V., Salgado, J., Shima, S., Siu, O. L., Stora, J. B., Teichmann, M., Theorell, T., Vlerick, P., Westman, M., Widerszal-Bazyl, M., Wong, P. and Yu, S. (2001). Do national levels of individualism and internal locus of control relate to well-being: an ecological level international study. *J. Organiz. Behav.*, 22, 815-832.
- Stenmark, C., Riley, K., Kreitler, C. (2020). Ethical decision-making interrupted: Can cognitive tools improve decision-making following an interruption?. *Ethics & Behavior*, 30(8), 557-580.
- Sterniczuk, H. (1980). *Decyzje w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stompór-Świdarska, J. (2013). Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 310, 252-260.
- Stompór-Świdarska, J. (2014). Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 348-359.
- Stompór-Świdarska, J. i Witkowski, S. (2011). Proces podejmowania kluczowych decyzji zawodowych przez menedżerów. W: Rożnowski, B., Łaguna, M. (red.) *Człowiek w pracy i organizacji: perspektywa psychologiczna*. (s. 93-111) Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Stoner, J., Freeman, W., Gilbert, D. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strzoda, M. , Krakowski, K. i Spustek, H. (2012). Modeling and simulation methods applied to support decision-making process : the voice in the discussion. *Zeszyty Naukowe AON*, 2(87), 322-336.

- Suh E., Diener E., Oishi S. i Triandis H. C. (1998). The Shifting Basis of Life Satisfaction Judgements Across Cultures: Emotions Versus Norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 482-493.
- Szczukiewicz, P. (1998). *Rozwój psychospołeczny a tożsamość*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Szelągowska-Rudzka, K. (2011). Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań. W: J. Skalik i A. Barabasz (red.), *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa* (s.63-90). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Szelągowska-Rudzka, K. (2014). Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 171, 45-70.
- Szelągowska-Rudzka, K. I. (2015). Partycypacja bezpośrednia pracowników jako czynnik rozwoju organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, (nr 39 T.3 Zarządzanie), s. 371–383.
- Szelągowska-Rudzka, K. I. (2016) , Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji, *Przegląd Organizacji*, 5, 23-29.
- Szmigielska, B. (1980). Cechy osobowości a poczucie kontroli wzmocnień, *Przegląd Psychologiczny*, 23,271-279.
- Targalski, J. (1987). *Metodyka podejmowania decyzji w zarządzaniu*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Taylor, M. (2010). Does locus of control predict young adult conflict strategies with superiors? An examination of control orientation and the organizational communication conflict instrument. *North American Journal of Psychology*, 12(3).
- Travaglione, A. i Marshall, V., (2006). Causal inferences between participation in Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C. & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Triandis, H. C. (1993). Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes. *Cross-Cultural Research*, 27, 155–180.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C. (1995). New directions in social psychology. Individualism & collectivism. Boulder, CO, US: Westview Press.
- Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51, 407–415.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., i Lucca, N. (1988), *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.

- Triandis, H. C., McCusker, C., Hui, C. H. (1990). Multimethod Probes of Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1006-1020.
- Tversky, A. i Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *Journal of business*, 59, 251-278.
- Ulfert, A. S., Antoni, C. H., Ellwart, T. (2022). The role of agent autonomy in using decision support systems at work. *Computers in Human Behavior*, 126, 1
- Vroom, V. H. i Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Vroom, V. H. i Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H., Jago, A. G. (1974). Decision making as a social process: Normative and descriptive models of leader behavior. *decision Sciences*, 5, 743-769.
- Vroom, V. H., Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 151-162.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W., Jago, A. G. (1976). *Problem Set 5*. New Haven, CT: Yale University, School of Organization and Management.
- Vroom, V. H. (1992). Some Personality Determinants of the Effects of Participarion. *Jurnal of Abnormal and Social Psychology*, 59.
- Waterman, A. S. (1982). Indywidualizm i współzależność, *Nowiny Psychologiczne*, 3, 1-21.
- Weber, P. S. i Weber, J.E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.
- Webster, D. M., & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1049-1062.
- Wei, F. and Si, S. (2013), Psych. Contract and Abusive Supervision. *Management and Organization Review*, 9, 541-561.
- Witkowski, L. (2000). *Rozwój i tożsamość w cyklu życia. Studium koncepcji Erika H. Eriksona*. Toruń: Wydawnictwo WIT-GRAF.
- Witt, L. A. i Andrews, M. C., Kacmar, K. M. (2000). The Role of Participation in Decision-making in the Organisational Politics. *Job Satisfaction Relationship, Human Relations*, 53(3), 341–358.
- Wojciechowska, J. (2004). Wczesna dorosłość - zagrożenia rozwoju, *Remedium*, 3(133), 4-5.
- Wratny, J. (2000). Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku. W: *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, (s. 7-31). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Wratny, J. (2005). *Nowy Kodeks Pracy - wybrane problemy reformy prawa pracy 2005 rok. Monitor Prawa Pracy*, Warszawa: Becka.
- Wratny, J. (2019). *Kodeks pracy komentarz*, Warszawa, C.H. Beck Sp. z o.o.

- Yalenios, J., d'Armagnac, S. (2022). Work transformation and the HR ecosystem dynamics: A longitudinal case study of HRM disruption in the era of the 4th industrial revolution. *Human Resource Management*, 62(1), 55-77.
- Yeatts, D.E., Hyten, C., (1998). *High-performance Self-managed Work Teams*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Zdyb, A. (1993). *Istota decyzji*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie.
- Ziółkowska, B. (2004). Środkowa dorosłość - zagrożenia rozwoju, *Remedium*, 5, (135), 4-5.

Spis tabel:

Tabela 1	<i>Charakterystyki liczbowe zmiennych w modelu – statystyki podstawowe. Dane dla ogółu badanych</i>	60
Tabela 2	Wyniki badania normalności rozkładu zmiennych za pomocą testu Kołmogorowa-Smirnowa	61
Tabela 3	Przedziały licznosci w podziale na liczbę podwładnych	62
Tabela 4	Przedziały licznosci w podziale na miejsce służby	62
Tabela 5	Przedziały licznosci w podziale na przynależność do korpusu	63
Tabela 6	SEM Miary dobroci dopasowania modelu w zakresie analizowanych czynników (model SEM – modelowanie równań strukturalnych, oraz CFA – confirmacyjna analiza czynnikowa, EFA – eksploracyjna analiza czynnikowa, potwierdzenie wyjaśnionej wariacji modelu – AVE(N=240)	64
Tabela 7	Podstawowe statystyki opisowe: średnie, mediany i odchylenia standardowe – dane dla ogółu i z podziałem na grupy wiekowe	72
Tabela 8	Wyniki testu U Manna-Whitneya: różnice w średnich pomiędzy grupami w zakresie szacowanych zmiennych	73
Tabela 9	Korelacje między partycypacją decyzyjną a czynnikami podmiotowymi i organizacyjnymi dla grupy w okresie wczesnej dorosłości (rho- Spearmana)	74
Tabela 10	Korelacje między partycypacją decyzyjną a czynnikami podmiotowymi i organizacyjnymi dla grupy wojskowych menedżerów w okresie średniej dorosłości (rho- Spearmana)	75

Spis rysunków:

Rysunek 1.	Model konceptualny ogólny.	49
Rysunek 2.	Model empiryczny dla ogółu.	70
Rysunek 3.	Empiryczny, regresyjny model strukturalny dla grupy wczesnej dorosłości.	77
Rysunek 4.	Empiryczny, regresyjny model strukturalny dla grupy średniej dorosłości.	80

RECENZJA WYDAWNICZA MONOGRAFII NAUKOWEJ

dr Moniki Ziobrowskiej

MONOGRAFIA NAUKOWA**„PODMIOTOWE I ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA
PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ WŚRÓD UŻYTKOWNIKÓW SYSTEMÓW
INFORMACJI ZARZĄDCZEJ (MIS) - OFICERÓW I PODOFICERÓW
WOJSKA POLSKIEGO. PORÓWNIANIA MIĘDZYPOKOLENIOWE”**

dr hab. Jolanta Kowal

Uniwersytet Wrocławski

Przedstawiona do recenzji monografia składa się z pięciu rozdziałów teoretycznych, dwóch rozdziałów empirycznych oraz dyskusji wyników badań. Jej mocną stroną jest bogata kwerenda bibliograficzna, która została starannie dobrana i zestawiona oraz szeroki zestaw załączników.

Podjęmowany temat pracy obejmuje obszary dwóch dyscyplin naukowych: psychologii oraz nauki o zarządzaniu i ma silny związek ze współczesnymi zagadnieniami dotyczącymi użytkownika systemów informacji zarządczej. Praca stanowi interesujące studium związane z problematyką partycypacji decyzyjnej wśród oficerów i podoficerów Wojska Polskiego, użytkowników MIS, dodatkowo porównanych ze sobą w dwóch grupach pokoleniowych: młodszej do 34 roku życia i starszej od 35 roku życia. Autorka przedstawia w opracowaniu aspekty teoretyczne i praktyczne związane z podejmowaniem decyzji przez dowódców wspomagających się systemami informacyjnymi.

Monografia jest przeznaczona dla studentów, słuchaczy studiów podyplomowych oraz praktyków, którzy zajmują się zarządzaniem zwłaszcza w służbach mundurowych z uwzględnieniem aspektów psychologicznych. Ze względu na dużą uniwersalność rozważań publikacja może być skierowana do stosunkowo szerokiego grona odbiorców, zainteresowanych psychologią zarządzania i organizacji.

Tematyka monografii mieści się w ważnym współczesnym nurcie ekonomii behawioralnej, bowiem coraz częściej podkreśla się, że uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych powinno sprzyjać wzrostowi ich zaangażowania się w rozwiązywanie problemów ujawniających się w przedsiębiorstwach, a także wpływać na ulepszanie istniejących rozwiązań przez osoby kierujące, między innymi poprzez korzystanie z systemów informacji zarządczej podczas podejmowania decyzji.

Struktura opracowania jest zgodna z jego zakresem przedmiotowym i podmiotowym. Praca rozpoczyna się wprowadzeniem, w którym autorka w sposób syntetyczny przedstawia ogólne informacje o zawartości poszczególnych rozdziałów pracy.

Rozdziały 1-8 przedstawiają zbiór zagadnień teoretycznych, metodologicznych oraz praktycznych obejmujących tematykę podmiotowych i organizacyjnych uwarunkowań

partycypacji decyzyjnej wśród młodszych i starszych dowódców wojskowych będących użytkownikami systemów informacji zarządczej. Poszczególne rozdziały są względem siebie komplementarne i nawzajem sobie potrzebne.

Publikacja jest wyrazem dociekliwości badawczej autorki, szerokiej wiedzy metodycznej oraz umiejętności zaplanowania i przeprowadzenia szeregu kroków badawczych, dbałości o wnikliwą i rzetelną prezentację wyników badania.

Na uwagę zasługuje wielość narzędzi badawczych wykorzystanych dla osiągnięcia założonych celów. Autorka opracowania wykorzystywała:

1. Zestaw Hipotetycznych Problemów Decyzyjnych (SET 5) Vrooma i Yettona (1973) w polskiej adaptacji Mączyńskiego (1988),
2. Skala I-E w pracy, w opracowaniu Xymeny Gliszczyńskiej (1990), wzorowanej na Skali I-E Juliana Rottera (1962; 1966) służącej do pomiaru poczucia umiejscowienia kontroli (locus of control).
3. Kwestionariusz KIRH, który posłużył do pomiaru kolektywizmu i indywidualizmu równościowego i hierarchicznego, opracowany przez Harrego Triandis'a (1995) w polskiej adaptacji tej metody opracowanej przez Krystynę Adamską, Sylwiusza Retowskiego i Romana Konarskiego (2005).
4. Skrócona skala Potrzeby Poznawczego Domknięcia (PPD) (Need for Cognitive Closure), opracowana przez Małgorzatę Kossowską, Krzysztofa Hanusza i Mariusza Trejtowicza (2012).
5. Ankieta uwzględniająca czynniki organizacyjne.

Metody badawcze są adekwatne do postawionego problemu badawczego i sformułowanych w wstępie celów. Autorka oszacowała rzetelność zastosowanych w badaniach metod, wskazując ich wartości w przedmiotowej pracy, co pozwala uznać, że metody te mają zadowalające walory psychometryczne.

Monografia stanowi wartościowe i bardzo użyteczne studium problematyki partycypacji decyzyjnej wśród oficerów i podoficerów Wojska Polskiego będących jednocześnie użytkownikami systemów informacji zarządczej. Ma charakter uniwersalny i może być z powodzeniem wykorzystywana przez badaczy i praktyków różnych specjalności związanych z zarządzaniem. Recenzowana monografia zasługuje na publikację.

dr hab. Jolanta Kowal
Profesor Uniwersytetu Wrocławskiego

RECENZJA WYDAWNICZA MONOGRAFII NAUKOWEJ

dr Moniki Ziobrowskiej

MONOGRAFIA NAUKOWA**„PODMIOTOWE I ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA
PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ WŚRÓD UŻYTKOWNIKÓW SYSTEMÓW
INFORMACJI ZARZĄDCZEJ (MIS) - OFICERÓW I PODOFICERÓW
WOJSKA POLSKIEGO. PORÓWNIANIA MIĘDZYPOKOLENIOWE”**

dr hab. Jerzy Mączyński, Profesor Społecznej Akademii Nauk w Łodzi

Instytut Psychologii Stosowanej, oraz Wydział Zarządzania

Przedłożone opracowanie składa się z pięciu rozdziałów teoretycznych, dwóch rozdziałów empirycznych oraz dyskusji wyników badań. Uzupełnia ją spis literatury cytowanej obejmującej 253 pozycje, wydane w ostatnich latach oraz bogaty zestaw załączników.

W części teoretycznej autorka monografii omawia istotę partycypacji decyzyjnej oraz model partycypacji decyzyjnej Vroom'a, Vetton'a i Jago, pierwszej i drugiej generacji jako podstawę teoretyczną badań własnych. Omawia także głośny projekt badawczy GLOBE, zawierający wymiar partycypacji decyzyjnej.

Przegląd teoretyczny zawiera także wnikliwą analizę osobowościowych, organizacyjnych oraz rozwojowych uwarunkowań partycypacji decyzyjnej. Należy podkreślić, że dr Monika Ziobrowska prezentuje nie tylko wyczerpujący przegląd teorii partycypacji decyzyjnej i współczesnych badań na ten temat, ale także formułuje wiele uwag krytycznych oraz ocenia możliwości wykorzystania analizowanych koncepcji w praktyce zarządzania, zwłaszcza wśród użytkowników technologii informacyjnych.

W efekcie, rozważania zawarte w teoretycznej części monografii dają przejrzysty obraz dokonania wielu badaczy dążących do wyjaśnienia uwarunkowań partycypacji decyzyjnej.

Głównym celem podjętych badań przez dr Monikę Ziobrowską była próba wykrycia wybranych osobowościowych (podmiotowych) i organizacyjnych uwarunkowań partycypacji decyzyjnej ze strony oficerów i podoficerów Wojska Polskiego, użytkowników systemów informacyjnych w wieku wczesnej i średniej dorosłości. Osobowościowe (podmiotowe) uwarunkowania partycypacji decyzyjnej obejmowały: potrzebę poznawczego domknięcia, poczucie umiejscowienia kontroli oraz kolektywizm i indywidualizm hierarchiczny a także równościowy.

W grupie zmiennych organizacyjnych autorka wyróżniła: liczbę bezpośrednich podwładnych, przynależność do korpusu oficerskiego oraz miejsce badanych w strukturze organizacyjnej (to znaczy praca w sztabie lub pododdziale).

Projekt badawczy dr Moniki Ziobrowskiej jest także interesujący z tego względu, że dotychczasowe badania partycypacji decyzyjnej prowadzono w Polsce głównie wśród menedżerów zarządzających organizacjami cywilnymi, natomiast nie prowadzono takich badań w zhierarchizowanej organizacji militarnej (wojskowej).

Warto podkreślić, że projekt badań dr Ziobrowskiej wśród oficerów i podoficerów Wojska Polskiego uzyskał akceptację ze strony Sekretarza Stanu Ministerstwa Obrony Narodowej.

We własnych badaniach autorka wykorzystwała pięć metod, w tym złożoną z 30 scenariuszy decyzyjnych pod nazwą „**Zestaw Hipotetycznych Problemów Decyzyjnych**” (SET 5), w opracowaniu Victora Vroom’a, Philip’a Yetton’a i Artura Jago. Polska adaptacja tej metody została opracowana przez Jerzego Mączyńskiego (1988). Jest to metoda umożliwiająca określenie preferowanego przez osobę badaną stylu podejmowania decyzji.

Autorka w swoich badaniach posłużyła się także **Skalą I-E w pracy**, w opracowaniu Xymeny Gliszczyńskiej (1990), wzorowanej na Skali I-E Juliana Rottera (1962; 1966) służącej do pomiaru **poczucia umiejscowienia kontroli (locus of control)**. Dodatkowo **Kwestionariusz KIRH** posłużył do pomiaru kolektywizmu i indywidualizmu równościowego i hierarchicznego. Został on opracowany przez Harrego Triandis’a (1995). Polska adaptacja tej metody została opracowana przez Krystynę Adamską, Sylwiusza Retowskiego i Romana Konarskiego (2005). Z kolei skrócona **skala Potrzeby Poznawczego Domknięcia (PPD) (Need for Cognitive Closure)**, opracowana przez Małgorzatę Kossowską, Krzysztofa Hanusza i Mariusza Trejtowicza (2012), posłużyła do pomiaru poznawczego domknięcia. Czynniki Organizacyjne określono na podstawie odpowiedzi zawartych w ankiecie o strukturze tabelarycznej wypełnianej przez osoby badane przed przystąpieniem do odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszach.

Z przeprowadzonych badań wypływają bardzo ważne wnioski, które wzbogacają naszą wiedzę na temat uwarunkowań partycypacji decyzyjnej, tzn. uczestnictwa podwładnych w procesie podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w organizacji wojskowej.

Dane z przeprowadzonych badań ujawniły między innymi, że użytkownicy systemów informacyjnych, oficerowie i podoficerowie w wieku średniej dorosłości charakteryzują się wyborem bardziej partycypacyjnych stylów podejmowania decyzji (CI, CII, GII) w porównaniu do badanych dowódców w wieku wczesnej dorosłości. Skłonność do autokratycznych zachowań ze strony oficerów w wieku wczesnej dorosłości była silnie skorelowana z indywidualizmem hierarchicznym i zewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli.

Okazało się także, że silniejszą gotowość do stosowania partycypacyjnych stylów kierowania przejawiają dowódcy wojskowi, zarówno młodszy jak i starsi charakteryzujący się kolektywizmem równościowym oraz wysokim poczuciem kontroli wewnętrznej.

Konkludując należy stwierdzić, że monografia autorstwa dr Moniki Ziobrowskiej stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego, wskazuje na dobre opanowanie warsztatu badawczego oraz świadczy o umiejętności samodzielnego realizowania pracy naukowej. Poszczególne czynności procesu badawczego obejmujące konceptualizację badanych zmiennych, walidację metod badawczych, analizę danych empirycznych, sprawozdania z badań zostały dokładnie i starannie udokumentowane i opisane, co umożliwia replikację

przeprowadzonych badań. Analiza danych stanowi zaawansowaną statystycznie metodę weryfikacji empirycznej sformułowanych hipotez badawczych.

Monografia jest przeznaczona dla studentów, słuchaczy studiów podyplomowych oraz praktyków, którzy zajmują się zarządzaniem, ze szczególnym zainteresowaniem procesem podejmowania decyzji, w którym partycypują podwładni. Ze względu jednak na dużą uniwersalność rozważań książka może być skierowana do stosunkowo szerokiego grona odbiorców.

Wyrażam przekonanie, że przedłożona do recenzji monografia dr Moniki Ziobrowskiej zasługuje w pełni na publikację.

dr hab. Jerzy Mączyński
Profesor Społecznej Akademii Nauk
w Łodzi